

Juuso Mattila

PROJEKTIHALLINTA ASIAKASYRITYSTEN
ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

PROJEKTIHALLINTA ASIAKASYRITYSTEN ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Mattila, Juuso
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2018
Sivumäärä: 54
Liitteitä: 2

Asiasanat: Organisaatiomuutos, projektinhallinta, kunta-ala, palvelukeskukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella asiakkaiden organisaatiomuutoksia ulkoisen palvelukeskuksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui kaksi kunta-asiakasta, jotka toteuttivat organisaatiomuutoksensa vuoden 2017 aikana. Palvelukeskuksen näkökulmasta muutokset hoidettiin projektimuotoisesti. Suoritin itse työharjoittelun palvelukeskuksessa, taloushallinnon tehtävissä, mutta en osallistunut projektityöskentelyyn. Tutkimuksessa käytetty materiaali on kerätty organisaatiomuutoksien käyttöönnoton ja työharjoittelun päättymisen jälkeen.

Opinnäytetyö oli laadullinen tapaustutkimus, johon sisällytettiin laadullisten tutkimusmenetelmien lisäksi toiminnallisia piirteitä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin pääasiassa teemahaastatteluja, joilla saatiin tietoa tutkittavasta tapauksesta palvelukeskuksen projektipäälliköltä. Opinnäytetyön toiminnallisena tuloksena syntyi muutosprojektiä kuvaava prosessikaavio.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin julkisen sektorin muutosprosesseja, palvelukeskuksen tuottamia palveluita sekä projektinhallintaa, joka oli tämän opinnäytetyön keskeisin aihealue. Projektinhallintaa rajattiin kuvaamaan lähinnä vain tutkimuksen tärkeimpiä osa-alueita.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytiin läpi muutosprojekteja projektinhallinnan elementtejä hyödyntäen. Toiminnallisena tuloksena syntynyt prosessikaavio esitettiin opinnäytetyön empiirisessä osassa ja siinä kuvattiin toisen asiakkaan muutosprojektin etenemistä. Projektinhallinnan elementeillä kuvatus prosessikaavion avulla palvelukeskus voi kouluttaa uusia työntekijöitä projektityöskentelyyn sekä löytämään uusia toimintatapoja tuleviin projekteihin. Tutkimustulokset ovat helposti siirrettävissä myös muille henkilöstö- ja taloushallinnon tukipalveluita tuottaville yrityksille sekä järjestelmätaloille.

PROJECT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL CHANGES OF CUSTOMER COMPANIES

Mattila, Juuso

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2018

Number of pages: 54

Appendices: 2

Keywords: Organizational change, project management, municipal sector, shared services centers

The object of this thesis was to look at the organizational changes of customers from the point of view of the shared services center. The study focused on two municipal customers who implemented their organizational changes during 2017. The shared services center produced customers' changes in project form. I worked as a trainee at the department of the financial management at the shared services center but I didn't participate in project work in that time. The study material has been collected after the introduction of the organization changes.

The thesis was a qualitative case of study, which included functional aspects in addition qualitative functional methods. Data collection methods were used mostly theme interviews, which were obtained information of the case from the service center project manager. This thesis a functional result was born a change project describing the process chart.

The theoretical part of the thesis dealt the public-sector changes processes, the shared services centers provided service and the project management, which was the main topic of this thesis.

The empirical part of the thesis went through of change project, using the elements of the project management. A functional generate process chart was presented the empirical part of the thesis and it was described another customers' change project progression. With a project management elements described process chart the service center can train new employers for the project work and find some new practices for future projects. Research results are easily transferable also to other human resource- and financial management support service providers' companies.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1	Laadullinen tapaustutkimus	7
2.2	Tiedonkeruumenetelmät	8
2.2.1	Teemahaastattelu	8
2.2.2	Prosessianalyysi eli blueprinting	9
3	ORGANISAATIOMUUTOS JA TALOUSHALLINNON MUUTOS	11
3.1	Organisaatiomuutos julkisella sektorilla	11
3.1.1	Prosessilähtöinen ajattelu julkishallinnon muutosten taustalla	13
3.1.2	Muutosjohtaminen	13
3.2	Taloushallinnon muutokset	14
4	TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS	16
4.1	Kirjanpito palvelut	18
4.2	Reskontrat ja maksuliikennepalvelut	19
4.3	Henkilöstöpalvelut	20
5	PROJEKTINHALLINTA	21
5.1	Projektin määritelmä	22
5.2	Projektin vaiheistus	24
5.3	Roolit projektiorganisaatiossa	29
5.3.1	Projektin asettaja ja ohjausryhmä	30
5.3.2	Projektipäällikkö	31
5.3.3	Projektiryhmä	32
5.4	Projektin suunnittelu ja projektisuunnitelma	33
5.5	Projektin aikaohjaus ja resurssiohjaus	35
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
6.1	Muutostarpeen syntyminen	39
6.2	Projektityyppi ja projektiorganisaatio	40
6.3	Prosessikuvaus	42
6.3.1	Käynnistys- ja suunnitteluvaihe	42
6.3.2	Rakentamisvaihe eli toteutusvaihe	44
6.3.3	Päättämisvaihe	47
6.4	Projektin yhteenveto	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä selvitys siitä, miten kuntaorganisaatioiden organisaation muutosprojektit etenevät ulkoistettuja hallinnon tukipalveluita tuottavan palvelukeskuksen näkökulmasta. Palvelukeskus tuottaa hallinnon tukipalveluita kunnille, kuntayhtymille ja kuntaomisteisille yrityksille. Jatkossa tässä opinnäytetyössä palveluita tuottavasta palvelukeskuksesta käytetään nimitystä kohdeyritys ja kuntaorganisaatioista puhutaan asiakasyrityksinä. Kuntaorganisaatiot ovat viimeisen vuosikymmenen ajan joutuneet sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat olleet kansantalouden tila sekä teknologinen kehitys. Kuntien käyttämistä funktionaalisista organisaatorakenteista ollaan siirtymässä prosessilähtöiseen toimintamalliin.

Opinnäytetyön taustalla on kahden kunta-asiakkaan organisaatiomuutokset, jotka toteutettiin vuoden 2017 aikana. Kohdeyritys tuottaa hallinnon tukipalveluita kyseisille asiakkaille. Ehdotus tutkimuksen tekemiseen tuli omasta kiinnostuksesta aiheeseen, joka oli kohdeyrityksessä varsin ajankohtainen. Suoritettuani työharjoittelun kyseisessä yrityksessä huomasin näkökulman, josta oltiin tehty tutkimuksia verrattain vähän. Julkisen sektorin organisaatiomuutoksista on tehty tutkimuksia, mutta niiden vaikutuksista ulkoistettuihin talouspalvelukeskuksiin on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Kohdeyrityksellä on olemassa projektisuunnitelmat sekä tehtävälistat, joiden pohjalta asiakkaiden muutosprojektit etenevät. Tässä selvityksessä kuvataan miten muutosprojektit lähtevät liikkeelle, miten ne etenevät ja mitä on huomioitava, jotta projektit saadaan kunnialla maaliin kohdeyrityksen näkökulmasta. Toisesta muutosprosessista luotiin prosessikaavio. Opinnäytetyön empiirisessä osassa käydään tätä prosessikaaviota lävitse kohta kohdalta projektihallinnan elementtejä hyödyntäen. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tulosten avulla kohdeyritys pystyy miettimään uusia toimintatapoja sekä tehostamaan toimintaa muutosprojektien osalta. Lisäksi tutkimus lisää lukijan tietoisuutta julkisen sektorin taloushallinnon tukipalveluita tuottavista talouspalvelukeskuksista sekä projektinhallinnasta.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle käytettyjen tutkimusmenetelmien esittelyllä, jonka jälkeen siirrytään opinnäytetyön teoriaosuuteen. Opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsitellään julkisen sektorin organisaatiomuutosten taustoja sekä tarkastellaan, miten taloushallinto on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana ja mikä muutosten suunta on tulevaisuudessa. Neljännessä luvussa lukijalle selvitetään enemmän talouspalvelukeskuksen toiminnasta sekä tutustutaan sen tuottamiin talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluihin, joihin asiakkaiden organisaatiomuutokset vaikuttavat. Opinnäytetyön viides luku käsittelee puolestaan projektihallintaa. Kyseisessä luvussa perehdytään projektityöhön ja sen eri vaiheisiin, esitellään projektiorganisaatio ja siinä työskentelevät tahot sekä tarkastellaan joitain projektijohtamistyökaluja.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, jossa tarkastellaan tutkittavaa tapausta projektinhallinnan näkökulmasta. Opinnäytetyön lopussa esitellään mahdolliset parannusehdotukset, joiden avulla kohdeyritys pystyy tulevaisuudessa tehostamaan muutosprojekteja.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kun tutkimuksen tavoitteet ovat selvillä ja lähestymistapaa on pohdittu, voidaan suunnitella tutkimuksen tukena käytettäviä menetelmiä. Tutkimustyössä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, myös sellaisia, joita ei ole käytetty tieteellisissä tutkimuksissa. Yleisesti tutkimusmenetelmät jaotellaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 104.)

2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tapaustutkimus, johon on sisällytetty toiminnallisia piirteitä prosessikaavion muodossa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin perusteelliseen ja tarkkaan kuvaamiseen tutkittavasta kohteesta, joka voi olla yritys tai sen osa, yrityksen tuottama palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 9-10.) Tapaustutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään syvällisemmin kehittämisen kohdetta sekä tuottamaan uusia kehittämis ehdotuksia. Koska tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi, niin sillä pystytään selvittämään heikosti ymmärrettyjä tilanteita sekä epätyypillisiä prosesseja. Tapaus voi olla ainutkertainen ja poikkeava tilanne työelämässä. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan paikallisesti, ajalliset sekä sosiaaliset tilanteet huomioon ottaen. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä vaiheista on tapauksen rajaaminen. Aiheen valinnan jälkeen päätetään näkökulma mistä tutkimuksen aihetta tarkastellaan ja mikä on tutkijalle mieleinen lähestymistapa. Rajaukseen vaikuttavia tekijöitä ovat käytettävät resurssit, aikataulu sekä muut velvoitteet. (Laine ym. 2007, 57-58.) Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu tarkastelemaan asiakasyritysten organisaatiomuutoksia palveluntuottajan näkökulmasta. Aiheen rajaukseen vaikuttivat kohdeyrityksen rajalliset resurssit sekä tutkijan oma halukkuus tutkia aihetta juuri tästä näkökulmasta.

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tapaustutkimusta voidaan tehdä monenlaisia menetelmiä käyttämällä, jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. Usein tapaustutkimus yhdistetään kuitenkin laadulliseen tutkimukseen, jolloin hyvinä tiedonkeruumenetelminä toimii erilaiset haastattelut kuten teemahaastattelut, avoimet haastattelut tai ryhmähaastattelut. Aineistoa voidaan kerätä myös havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja, kuten esimerkiksi yrityksen erilaisia raportteja. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yksi päämenetelmistä on haastattelu. Haastattelun etuna on, että sillä saadaan kerättyä syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämän lisäksi haastattelulla voidaan kerätä tietoa joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelussa voidaan myös esittää helposti aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä sekä aiheiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun edetessä. Vastajia voidaan tavoittaa myös haastattelun jälkeen, mikäli haastattelija haluaa täydentää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-206.)

Haastattelun teko, siihen valmistautuminen ja sen analysointi vievät kuitenkin paljon aikaa. Haastattelun tekeminen vaatii paljon osaamista, huolellista suunnittelua ja edellyttää haastattelijalta kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastatteluun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta kuin myös itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastateltava voi esimerkiksi kokea tilanteen uhkaavana tai pelottavana. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

2.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelu etenee hyvin keskustelunomaisesti. Tyypillisesti haastattelija on miettinyt aihepiirit eli teema-alueet etukäteen, mutta varsinaisia kysymyksiä ei olla laadittu tarkasti. Aihepiirien käsittelyjärjestys saattaa myös vaihtua keskustelun edetessä. Teemahaastattelu on

hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisissa tutkimuksissa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin kaksi teemahaastattelua, joissa molemmissa haastateltiin kohdeyrityksen projektipäällikköä. Haastateltavaksi valittiin henkilö, jolla on erittäin hyvä kuva organisaatiomuutoksen kokonaisuudesta. Kyseinen projektipäällikkö on toiminut nykyisessä tehtävässään kaksi vuotta ja yhteensä hänellä on 12 vuoden johtamiskokemus. Näin mittavista organisaatiomuutoksista hänellä ei ole kuitenkaan aiempaa kokemusta.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin marraskuussa 2017. Haastattelu oli kestoltaan noin puolitoistatuntia ja se suoritettiin kohdeyrityksen tiloissa. Ensimmäisen haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkka käsitys muutosprojektin vaiheista ja palveluntarjoajan eli kohdeyrityksen työtehtävistä projektin osalta. Haastattelun pohjana käytettiin kohdeyrityksen laatimaa projektiaikataulua (liite 2), jota käytiin läpi vaihe vaiheelta.

Toinen haastattelu toteutettiin joulukuussa 2017. Haastattelu pidettiin haastateltavan kotona ja se oli kestoltaan noin tunnin mittainen. Tämän haastattelun tarkoituksena oli perehtyä enemmän projektihallintaan. Haastattelussa käytiin läpi projektihallinnan elementtejä sekä paranneltiin haastattelua varten luotua prosessikaaviota. Valmis versio prosessikaaviosta on esitetty opinnäytetyön liitteenä. (liite 1)

2.2.2 Prosessianalyysi eli blueprinting

Prosessianalyysin avulla pystytään tukimaan ja kehittämään prosesseja sekä esimerkiksi selvittämään mitkä ovat eri osapuolten roolit prosessissa. Lisäksi prosessianalyysin avulla pyritään selvittämään prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia esiintyy. Palvelun blueprinting on prosessikaavio, joka on kehitetty palveluprosessien analysointiin. Prosessikaaviossa kuvataan yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Prosessikaavion tarkoituksena on

kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla palvelun kokonaisuuden. Tämä helpottaa esimerkiksi palvelun kehittämistä. (Ojasalo ym. 2014, 178.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tilapäiseen palveluprosessiin, joka on osana jatkuvaa palveluprosessia. Tilapäisestä palveluprosessista käytetään myös nimitystä projekti.

3 ORGANISAATIOMUUTOS JA TALOUSHALLINNON MUUTOS

Nykypäivän yhteiskunnassa, tiedotusvälineissä ja arkipuheessa sana *muutos* toistuu usein. Muutoksia tapahtuu ympärillämme koko ajan, eikä työelämässäkään olla säästetty muutospuheilta. Työelämässä muutoksia on todella tapahtunut ja suurimmat muutokset voivat olla vasta edessäpäin. Stenvall ja Virtanen (2007, 20-21) toteavat, että varsinkin julkisen sektorin tulevaisuus näyttää vähintäänkin haastavalta, kun tarkastellaan seuraavan kymmenen vuoden aikana tapahtuvaa kehitystä. Haastavuutta nykypäivän tilanteeseen tuo suurien työtekijäkuntien ikääntyminen, palvelujen laatuun ja saatavuuteen kohdistuvat haasteet sekä johtamiskäytäntöjen vanhakantaisuus.

3.1 Organisaatiomuutos julkisella sektorilla

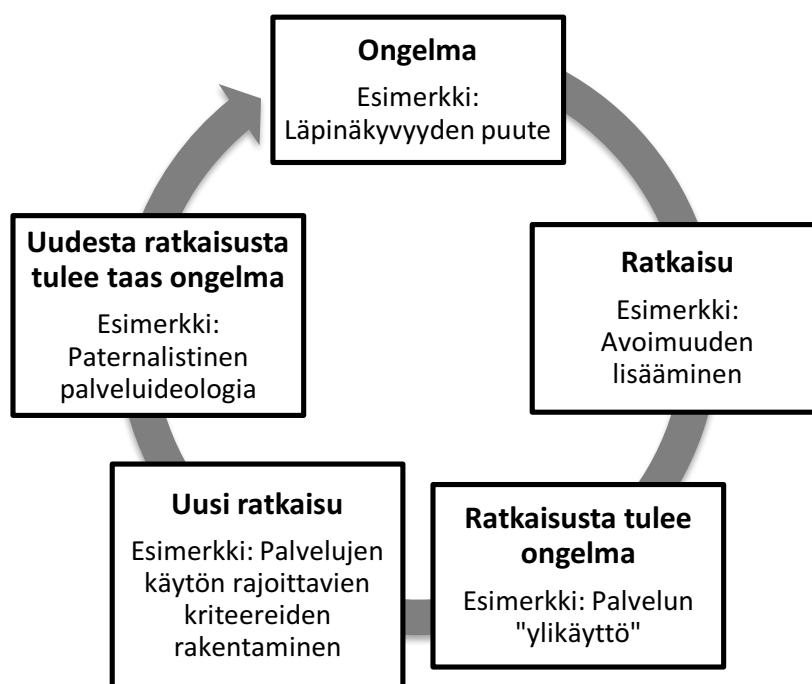
Julkiset organisaatiot ovat eläneet laajaa murroskautta viime vuosikymmenten aikana. Valtio ja kunnat muuttuvat yhteiskunnan sekä julkisen hallinnon mukana. Erityisesti kunnat ovat joutuneet sopeutumaan kompleksimaisempaan ja nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Muutosten taustalla vaikuttavat teknologinen kehitys, kansantalouden tila sekä poliittiset päätökset. Nämä tuovat lisääntyvästi uusia haasteita kuntakentälle. Suomen kuntien kohtaamat tulevaisuuden haasteet ovat sisällöltään ja toimintatavaltaan suuria ja merkittäviä. Usein muutokset ovat myös vaikeasti hahmoteltavia ja epäselviä, joihin löytyy ratkaisu vasta asioita toteuttaessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 33-35.)

Kuntien aikaisemmat jäykät byrokratiaperiaatteella toimivat organisaatorakenteet ja ohjausjärjestelmät halutaan korvata kevyemmillä ja joustavammilla toimintatavoilla, joilla saavutetaan tehokkaampia tuloksia. Niinpä kuntaorganisaatioissa onkin otettu mallia suurten yritysten organisoinnista, joissa on ollut viime vuosikymmenten ajan trendinä kehittää entistä matalampiin, tavoitteiltaan, strategioiltaan ja johtamistavoiltaan riippumattomia, yksiköistä koostuvia rakenteita. (Kenni & Asikainen 2011, 8.)

Vaikka julkisen sektorin organisaatioiden muutokset ovat lähentyneet johtamisopeiltaa ja metodeiltaan yksityisen sektorin organisaatiomuutoksia, on niissä kuitenkin pal-

jon eroavaisuuksia. Julkisen sektorin muutokset ohjautuvat usein ulkoapäin, sillä julkishallinnon kokonaisuus on laaja ja se koostuu erilaisista toimijoista. Lisäksi julkisten organisaatioiden päätöksentekoon vaikuttavat yksityistä sektoria enemmän lainsäädäntö, julkinen politiikka sekä organisaatioiden perustehtävistä huolehtiminen. Kuntien perustehtävinä on tuottaa palveluita, kehittää kunnan toimintaa sekä osallistua kunnalliseen demokratiaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 216.)

Julkisen- ja yksityisen sektorin omistuskannat eroavat suuresti toisistaan. Yksityisellä sektorilla omistajat ovat osakkeenomistajia, kun taas julkisella sektorilla jokaisella kansalaisella on omistuosuus julkisesta organisaatiosta. Tästä johtuen julkisten organisaatioiden päätöksentekijöiden tulee arvostaa palveluntarjoajien, palvelun vastaanottajien sekä veronmaksajien toiveita. Näiden sidosryhmien ja kolmansien osapuolien vaatimukset ja odotukset voivat kuitenkin usein olla ristiriidassa toisiinsa. Toimijoiden määrästä sekä budjettirajoituksista johtuen julkisen organisaation päätöksenteko on usein hidasta ja monimutkaista. (Nutt 2006, 294.) Julkishallinnon kehittäminen onkin useimmin edestakaisin sahaavaa tai syklistä, kuin lineaarisesti yhteen suuntaan menevää. Kuviossa 1 havainnollistetaan edestakaisin kiertävää kehittämistä esimerkkien avulla, jossa ongelmien ratkaisu johtaa uusiin ongelmiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 216-217.)



Kuvio 1. Julkishallinnon muutosprosessi (Virtanen & Stenvall 2014, 217)

3.1.1 Prosessilähtöinen ajattelu julkishallinnon muutosten taustalla

Suomen julkishallinnon kehityssykli 1980-luvulta 2010-luvulle voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: panoksilla ohjattuun julkishallintoon, tulosohjaukseen ja prosessilähtöiseen johtamiseen. 1980-luvulta alkanut muutosprosessi on tuonut mukanaan paljon hyvää, mutta myös paljon byrokraattista painolastia. Hallinnon jäykät rakenteet, tietyiltä osin keinotekoiset tavoitteenasettelut, alkeelliset tulosindikaattorit sekä asiakaspalvelun huono laatu ovat taakkana vanhasta julkishallinnosta. Tällä hetkellä näihin rakenteellisiin ongelmiin toivotaan vastausta prosessilähtöisellä ajattelumallilla, jonka tavoitteena on muuttaa julkishallinnon organisaatioiden toiminnallista logiikkaa, jotta kansalaisten tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan paremmin. (Virtanen & Wennberg 2005, 29-33.)

Virtanen ja Wennberg (2005, 66-72) ovat tarkastelleet prosessilähtöisyyden syitä ja motiiveja prosessien kehittämistä koskevan kirjallisuuden pohjalta. Tarkastelun tuloksena on noussut neljä pääsyytä prosessilähtöisen organisaation perustamiselle:

- Asiakslähtöisyyden korostuminen
- Massaräätälöinti korvaa massatuotannon
- Asiakkaat haluavat kokonaisvaltaisempia palvelukokonaisuuksia
- Muutoksesta on tullut pysyvä olotila

3.1.2 Muutosjohtaminen

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat olla isoja tai pieniä, ja niillä voidaan vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin tai vain yksittäisiin toimintatapoihin. Organisaatiot pohjautuvat vuorovaikutukselle, säännöille, toimintakäytännöille ja ne ovat kytkeytyneet monin tavoin ympäröivään yhteiskuntaan. Näiden suhde asettaa vaatimuksia organisaatioille ja siellä tapahtuvalle muutosjohtamiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 18-19.) Organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on onnistunut muutosjohtaminen. Pelkästään analyysien laatiminen ja esittäminen eivät riitä toimintatapojen muuttamiseen. Muutoksen tarve tulisi esittää työntekijöille kielellisesti selkeästi ja tunteisiin vedoten. Johtajien tulee kyetä asettumaan henkilöstön

kokemiin tunnetiloihin ja ottamaan vastaan työntekijöiden toiveita sekä huolia. (Juuti & Virtanen 2009, 140-142.)

Johtajuudessa on kyse muutoksen helpottamisesta, johtamisesta ja hallinnasta. Organisaation johtoryhmän tulee sopeuttaa itsensä sekä kaikki organisaatiossa työskentelevät muutokseen. Jos muutoksia ei olisi, niin johtajia ei tarvittaisi. Johtajien tulee määrittää todellisuus yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa. Tämä edellyttää, että muutoksessa tapahtuvat asiat käsitellään juuri niin kuin ne ovat, totuuden mukaisesti. On tärkeää, että asioita katsotaan monesta eri näkökulmasta, otetaan vastaan mielipiteitä ja näkemyksiä jokaiselta organisaation sektorilta, jotta huonotkin uutiset kohdataan. Näin johtajat pystyvät kiinnittämään huomiota tosiasioihin, jotka vievät kohti uusia muutoksia. (Beerel 2009, 22-23.)

Ihmisten johtaminen on vaikea taito ja se vaatii muutosjohtajalta pätevyyttä ja kykyä toimia tiettyjen kriteerien mukaisesti. Hyvän johtajan määritelmiä on monia ja niitä voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta. Lämsä ja Hautala (2010, 241-242) nostavat esille kaksi erilaista teoriaa muutosjohtajuudesta, transformationaalinen- ja transaktionaalinen johtajuus. Transformationaalista johtajuutta kuvataan syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtajuudeksi, jossa johtaja ja johdettava nostavat toisiaan korkeammalle tasolle moraaliin ja motivaatioon liittyvissä asioissa. Johtajan tehtävänä on saada ihmisiä muuttumaan ja kehittymään siten, että he löytävät omat arvonsa. Transformationaalinen johtaja on karismaattinen, innostava ja yksilöitä huomioiva, joka luo muutoshaluista ilmapiiriä. Transaktionaalinen johtaja puolestaan käyttää asemaaltaansa enemmän ja motivoi johdettavia palkkioiden ja rangaistusten avulla. Transaktionaalissa johtajuudessa keskitytään enemmän muutoksen toteuttamisen keinoihin kuin päämäärään, arvoihin ja kehityksen suuntaan. Voidaan kuitenkin sanoa, että muutosjohtajuus on enemmän transformationaalista kuin transaktionaalista.

3.2 Taloushallinnon muutokset

Tietotekninen kehitys, kansainvälistyminen sekä konsultointiliiketoiminnan voimakas kasvu ovat muovanneet taloushallinnon palveluita ja muuttaneet taloushallinnon hen-

kilöstön roolia. Sähköinen taloushallinto on luonut uudenlaisia palvelu- ja liiketoimintamalleja. Taloushallinnonjärjestelmät ovat siirtyneet monissa organisaatioissa pilviympäristöön. Samalla myös kuntien ja suurten yritysten prosessi- ja talousosastouloistukset ovat yleistyneet. Tässä kehityksen vaiheessa monet digitaalisen taloushallinnon ratkaisut ovat vakiintuneet, mutta lähivuosien kehitys tulee vaikuttamaan prosessien automatisointiin, ohjelmistorobotiikkaan sekä toimintamallien kehittämiseen. (Lahti & Salminen 2014, 11-12.)

Digitaalisuus on vauhdittanut uusien palvelutuotantotapojen kehittymistä sekä mahdollistanut taloushallinnon töiden sijoittamista maantieteellisesti eri paikkoihin. Pilvipalvelut ovat mahdollistaneet joustavan resursoinnin kuntaorganisaation oman talousosaston ja palvelukeskuksen välillä. Tänä päivänä kehitettävän automatisoinnin avulla pyritään vaikuttamaan taloushallinnon rutiinitoimintoihin ja niihin käytettäviin resursseihin. Taloushallintohenkilöstö pystyy tulevaisuudessa keskittymään enemmän digitaalisesti kirjattujen tapahtumien laadun varmistamiseen, täsmäyttämiseen ja analysointiin. Lisäksi taloushenkilöstö pystyy tukemaan johdon päätöksentekoa sekä auttamaan tulevaisuuden ennustamisessa. (Lahti & Salminen 2014, 209-210.)

Tekniikan ja sähköisen taloushallinnon kehityksen lisäksi Suomen kunnissa ollaan kohdattu haasteita, jotka ovat vaikuttaneet palvelutuotantotapoihin. Kuntakonsernit ovat laajentuneet kuntaliitosten yhteydessä ja hajautuneet yhä suurempaan joukkoon kuntaomisteisia osakeyhtiöitä. Lisäksi julkisen sektorin kestävyysvaje on kaventanut taloudellista liikkumisvaraa kunnissa. Palvelutuotantotavat ovat kuitenkin erilaisia pitkälti kunnan koosta riippuen. Pienemmissä kunnissa palveluita tuotetaan omana toimintana, kun taas yleensä suuremmissa kunnissa ollaan hyödynnetty yhteistyöratkaisuja niin julkisen kuin yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Viime vuosina Suomeen onkin perustettu monia valtakunnallisia, kuntien omistamia palvelukeskuksia, joiden tavoitteena on kehittää kuntien ja kuntayhtymien talous- ja henkilöstöhallintoa sekä tietohallintoa. Näiden palvelukeskusten avulla kunnat pystyvät keskittymään entistä enemmän ydintehtäviensä hoitamiseen. (Hietaharju, Majoinen, Asikainen & Antila 2016, 4-5.)

4 TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS

Viime vuosien trendinä yksityisellä- ja julkisella sektorilla on ollut keskittää taloushallinnon tukitoimintoja niihin erikoistuneille palvelukeskuksille. Ennen palvelukeskuskonseptiin siirtymistä yrityksillä tai kunnilla on saattanut olla eri taloushallinnon osastoja, jotka ovat keskittyneet palvelemaan tiettyjä liiketoimintayksiköitä. Palvelukeskuksessa keskitetyn tiimin avulla pystytään palvelemaan useita liiketoimintayksiköitä. (Gundavelli & Mohanty 2004.) Palvelukeskuskonsepti voidaan helposti sekoittaa perinteiseen keskittämismalliin, vaikka ne eroavat toisistaan nimenomaan palvelunäkökulman vuoksi. Perinteisellä keskittämismallilla haetaan usein ainoastaan mittakaavaetuja, kun taas palveluntarjoajan asemassa olevan palvelukeskuksen odotetaan tarjoavan mittakaavaetujen lisäksi laadukasta palvelua ydinliiketoiminnoille. (Lahti & Salminen 2014, 211.)

Hallinnollisten tukipalvelujen käyttöön herättiin yksityisellä sektorilla 1990-luvun lopulla. Tuolloin myös kunnissa kiinnostuttiin tukipalveluiden kehittämispotentiaalista. Varsinaista siirtymistä tukipalveluiden käyttöön alettiin toteuttaa 2000-luvun alussa, jolloin lähekkäin sijaitsevat kunnat alkoivat hoitaa taloushallinnon rutiiniasioita ja atk-investointeja yhteistyössä. Tällaisen palvelukeskusajattelun taustalla vaikutti kuntien taloudelliset paineet sekä New Public Management –ajattelu, jossa yksityisellä puolella omaksuttuja toimintatapoja siirretään julkisen hallinnon organisaatioihin. (Hietaharju ym. 2016, 5.)

Palvelukeskuksille voidaan siirtää monenlaisia tehtäviä mutta ensisijaisesti yritykset ovat siirtäneet suuren volyymin, suorituksiltaan samankaltaiset ja toistuvat toiminnot palvelukeskuksille. Nämä ovat niin sanotusti taloushallinnon rutiinitehtäviä, joiden automatisoinnilla kuntaorganisaatio pystyy saavuttamaan merkittävät kustannussäästöt. (Lahti & Salminen 2014, 212.) Vaikka tässä opinnäytetyössä käsitellään pelkästään taloushallinnon tukipalveluita, voidaan hallinnon tukipalveluilla tarkoittaa muunlaisia palveluita, jotka tukevat organisaation ydintehtävän toteutumista. Esimerkkeinä tällaisista palveluista ovat muun muassa siivouspalvelut, ruokahuolto ja kiinteistönhuolto. Kunnissa nämä ovat kuntalaisille tarjottavien palveluiden järjestämisen tukitoimintoja, joita rahoitetaan verovaroin. (Hietaharju ym. 2016, 6.)

Hietaharju ym. (2016, 7) ovat listanneet osa-alueita, joiden mukaisesti taloushallintoa voidaan tarkastella. Osa-alueista syntyy jatkuva prosessi, joka kulkee suunnittelun kautta päätöksentekoon, päätöksen toimeenpanoon ja toimeenpanon valvontaan.

Suunnittelutehtävät

- Strategian pohjalta laaditaan talousarvio ja –suunnitelma
- Maksuvalmiussuunnittelu
- Päätöksentekoa ja johdon laskentatoimea tukevat laskelmat
- Kirjaussuunnitelmat

Toimeenpanofunktio

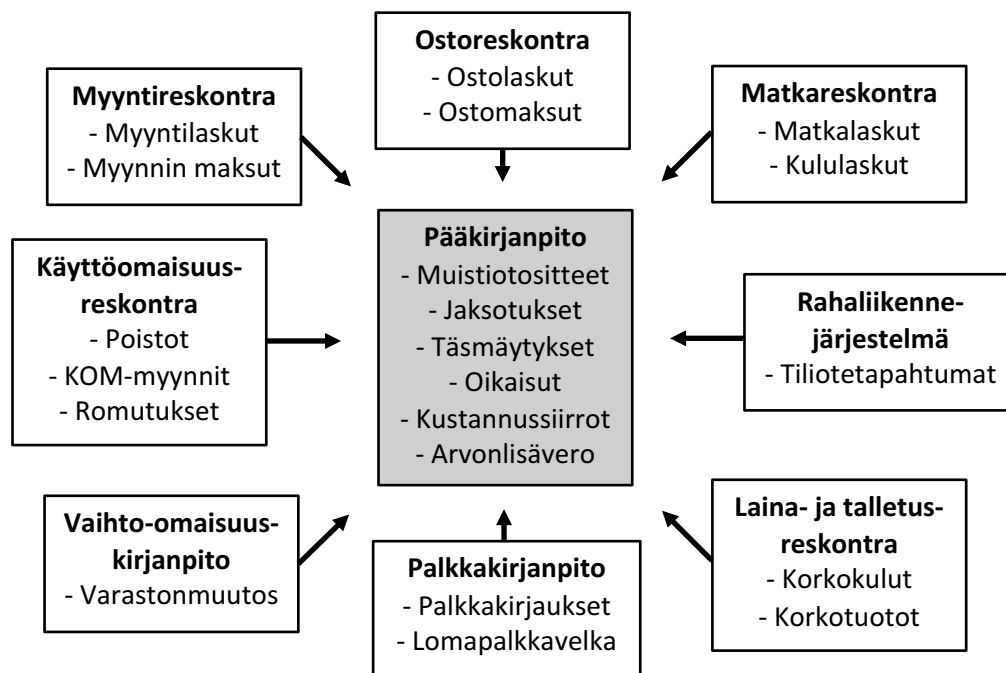
- Osto- ja myyntilaskut, reskontrat
- Perintä
- Hankinta
- Maksuliikenne
- Kirjanpito, sisältäen laskujen tiliöinnin

Valvontaan liittyviä tehtäviä

- Laskujen asiatarkastus
- Tilinpäätös ja toimintakertomus
- Standardoitu talousraportointi
- Tilintarkastus
- Sisäinen tarkkailu
- Tilastointi ja tarkkailulaskelmat

Listauksessa mainittuja tehtäviä kunnat ovat luovuttaneet palvelukeskuksien hoidettavaksi. Listauksesta käy ilmi, että rutiinitehtävien lisäksi joukossa on korkeampaa asiantuntijaosaamista ja vähemmän standardoitavissa olevaa toimintaa. Suurin osa palvelukeskuksille annettavista tehtävistä keskittyy hyvin paljon ulkoiseen laskentaan, kun taas esimerkiksi budjetointi ja sisäinen laskenta halutaan pitää lähellä operatiivista johtoa. (Lahti & Salminen 2014, 211-212.) Tarkemmin näitä osa-alueita käydään läpi opinnäytetyön tämän luvun alaluvuissa.

4.1 Kirjanpitolpalvelut



Kuvio 2. Pääkirjanpidon muodostuminen (Lahti & Salminen 2014, 152)

Talouspalvelukeskuksen kirjanpitol palveluiden tehtävänä on pääkirjanpidon hallinta. Lahti ja Salminen (2014,152) ovat laatineet kuvion (kuvio 2), jossa selviää mistä pääkirjanpito muodostuu. Kirjanpidon aineisto muodostuu suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista, liiketoiminnan prosesseista syntyvistä kirjauksista sekä osakirjanpitojen tapahtumista. (Lahti & Salminen 2014, 150.) Kirjauksia voidaan viedä kirjanpitoon niin yksittäisinä tapahtumina, kuin päivä- tai kuukausikoosteina.

Pääkirjanpito kokoaa siis kirjaukset yrityksen kaikista liiketapahtumista. Nykypäivänä digitaalisen taloushallinnon ansiosta valtaosa kirjauksista siirtyy kirjanpitoon automaattisten kirjausparametrien tai liittymien avulla. Tämän myötä kirjanpitäjien tehtäväksi jää kirjausparametrien ohjaus, osakirjanpitojen ja liittymien täsmäytys, kokonaisuuden täsmäytys sekä mahdollisten oikaisujen, korjausten ja jaksotusten kirjaaminen. (Lahti & Salminen 2014, 152.)

4.2 Reskontrat ja maksuliikennepalvelut

Myyntireskontran tarkoituksena on seurata maksusuorituksia asiakkaittain ja tarvittaessa periä saatavia asiakkailta. Myyntireskontra on kirjanpidon osajärjestelmä, josta siirretään tietoa konekielisesti kirjanpitoon. (Kosonen & Pekkanen 2010, 131.) Myyntireskontra on hyvin pitkälti sähköistettyä ja automatisoitua. Laskutusjärjestelmällä pystytään muodostamaan valmiista laskusta myyntireskontratapahtuma sekä pääkirjanpidon kirjaus edistyksellisen pankkijärjestelmän ja viitenumerokäsittelyn avulla. (Lahti & Salminen 2014, 96.)

Ostoreskontra on myyntireskontran kaltainen järjestelmä ostolaskujen seurantaa varten. Ostoreskontran tarkoituksena on seurata toimittajakohtaisesti ostolaskuja ja niiden maksamista. (Kosonen & Pekkanen 2010, 132.) Ostolaskuprosessi käynnistyy ostolaskun vastaanottamisella ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Suurin osa yrityksen vastaanottamista ostolaskuista on verkkolaskuja, jolloin niiden käsittely sähköisillä järjestelmillä pystytään automatisoimaan. (Lahti & Salminen 2014, 52-53.) Palvelukeskukset hoitavat yleensä laskujen vastaanoton, tiliöinnin, tarkistuksen, maksatuksen, täsmäytyksen ja arkistoinnin. Tilaus- ja toimitusprosessi sekä ostolaskujen hyväksyntä tapahtuvat asiakasyrityksessä.

Maksuliikennepalvelut ovat osa reskontran hoitamista. Maksuliikenteellä tarkoitetaan rahavirtaa, joka kulkee asiakkailta yritykseen ja yritykseltä toimittajalle, verottajalle, henkilökunnalle sekä muille tahoille. Maksuliikennettä hoidetaan taloushallinnon kokonaisjärjestelmään kuuluvalla pankkiohjelmalla. (Kosonen & Pekkanen 2010, 134.) Ulospäin lähtevät maksut muodostetaan taloushallintojärjestelmissä ja maksuliikenteenhoitajan tehtävänä on lähettää maksutiedot pankkiin. Näistä tiedoista pankki tekee maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevat maksut pankki välittää päiväkohtaisesti tiedot tiliotteilla ja viitemaksutiedostoina yritykselle, jonka avulla saapuvat maksut pystytään kuittaamaan reskontrassa avoinna oleville tapahtumille. (Lahti & Salminen 2014, 116.)

4.3 Henkilöstöpalvelut

Palvelukeskuksen tuottamat henkilöstöpalvelut keskittyvät suurelta osin palkanlaskelmien ja matkalaskujen käsittelyyn eli palkkahallintoon ja palkanlaskentaan. Palkkahallinto on rinnakkainen toiminto taloushallinnolle, jolla on merkittävä rajapinta pääkirjanpitoon, maksuliikenteeseen ja raportointiin. Työmäärältään palkkahallinto on yksi merkittävimmistä talousprosesseista ja palkkakustannukset voivat olla joidenkin yritysten suurin yksittäinen kuluerä. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

Moni voisi luulla, että palkanlaskentaprosessi on vain pelkästään palkan laskemista ja maksamista. Prosessina palkanlaskenta on kuitenkin huomattavasti laaja-alaisempi. Ensinnäkin jokaisen palkansaajan tiedot rekisteröidään palkanlaskentajärjestelmään, laaditaan mahdollinen ammattiyhdistysmaksujen perintasopimus ja tehdään ilmoitus eläkevakuutusyhtiölle. Lisäksi palkanlaskijan työ on hyvin riippuvaa työntekijöiden liikkeistä, esimiesten liikkeistä sekä viranomaisilmoitusten vaatimuksista. Yksittäisen palkkatapahtuman vaatima työn määrä saattaa olla hyvinkin paljon mittavampi palkanlaskennan ulkopuolella kuin palkanlaskennassa. (Kosonen & Pekkanen 2010, 145; Lahti & Salminen 2014, 138.)

5 PROJEKTIINHALLINTA

Kohdeyrityksen näkökulmasta projektinhallinnan osaamisella on ensiarvoinen merkitys projektin onnistumisen kannalta. Tästä syystä projektinhallinta on tämän opinnäytetyön keskeisin aihealue ja sitä ollaan rajattu kuvaamaan tutkimusosuuden tärkeimpiä osa-alueita.

Projektointia ja projektinhallintaa on sovellettu systemaattisesti työmenetelminä vasta 1950-luvulta lähtien. Tietojärjestelmähankkeissa projektin hallinnalla on vielä lyhyempi historia, koska tietotekniikan käyttö laajentui merkittävästi vasta 1970-luvulla. Projektin lopputuotoksesta riippumatta, kaikki projektit ovat aina kertaluonteisia, ne kuluttavat rahaa ja niiden lopputulosta on vaikea ennustaa kovin tarkasti. Tämän vuoksi projektien ohjaamiseen ja valvontaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Projektityö on usein dynaamista ja epästabiilia, joka vaatii jatkuvaa ennakointia uusien tilanteiden varalle. Tästä johtuen projekti vaatii projektinhallintaa, jolla pyritään tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Tieteellisen määritelmän mukaan projektin hallinnalla organisoidaan joukko henkilöitä toimimaan siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja työ saadaan päätökseen. (Ruuska 2012, 28-31.)

Ruuska (2012, 30) on tehnyt listauksen, jossa projektin hallinnalle on määritelty kahdeksan eri tekijää. Projektinhallinta pitää sisällään:

- | | |
|------------------|-----------------------|
| • Suunnittelua | • Koordinointia |
| • Päätöksentekoa | • Valvontaa |
| • Toimeenpanoa | • Suunnan näyttämistä |
| • Ohjausta | • Ihmisten johtamista |

Projektinhallinta on teknisten tehtävien, kuten aikataulutuksen, budjetoinnin ja suunnittelun lisäksi ihmisten johtamista sekä sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutussuhteiden hoitamista. Projektinhallinta ja johtaminen voidaan jakaa käytettävien työskentelytekniikoiden ja niiden luonteen näkökulman mukaisesti koviin- ja pehmeisiin tekniikkoihin. Koviin tekniikkoihin (*management*) lukeutuu edellä mainitut tekniset tehtävät,

kun taas pehmeisiin tekniikkoihin (*leadership*) lukeutuu ihmisten johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä. (Ruuska 2012, 32-33.)

5.1 Projektin määritelmä

Projekti voidaan lyhyesti määritellä joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka ovat tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Projekti ei kuitenkaan synny pelkästään nimittämällä työ projektiksi, vaan se vaatii selkeän organisaation, suunnitelman ja määrämuotoista seuranta. Lisäksi johdon tulee asettaa projektille tavoitteet, kiinteä budjetti ja aikataulu. Sana *projekti* on peräisin latinan kielestä ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomen kielessä projekti-sanon synonyyminä on sana *hanke*, jolla viitataan yleensä projektia laajempaan kokonaisuuteen. Hanke voi nimittäin koostua useista projekteista, jotka muodostavat suuremman kokonaisuuden. (Ruuska 2012, 18-19; Pelin 2009, 35.)

Projektityöstä puhuttaessa lukijan on hyvä tunnistaa projektiorganisaation ja linjaorganisaation välinen ero ja yhteys. Projektiorganisaatio voidaan käsitteellisesti ymmärtää kahdella eri tavalla. Organisaatio voi toimia yksinomaan projektityöskentelyn periaatteiden mukaisesti, jolloin se on puhdas projektiorganisaatio tai se voi olla irrotettu osa linjaorganisaatiosta, jonka tarkoituksena on tukea pysyvien rakenteiden toimintaa. (Ruuska 2012, 70-71.)

Puhdas projektiorganisaatio toimii erikseen kootuissa projektiryhmissä ilman pysyviä organisaatioyksiköjä. Sen toiminta koostuu kokonaan erillisinä toteutettavista asiakasprojekteista, jotka eivät toistu samanlaisina. Puhtaassa projektiorganisaatiossa henkilöstön työkuormat voivat olla hyvin epätasaisia ja johtamissuhteet vaihtelevia. Tästä syystä projektien esimiestehtävät eroavat linjaesimiestehtävistä esimerkiksi henkilöstöhallinnon elementtien kohdalla. Joustavuutensa vuoksi puhtaalla projektiorganisaatiolla on suuri rakennetehokkuus toisin, kuin linjaorganisaatiosta irrotetulla projektiorganisaatiolla. Siinä projektiryhmät vastaavat uuden menetelmän, palvelun, tuotteen tai järjestelmän kehittämistyöstä, minkä jälkeen projektiryhmä puretaan ja lopputulos siirtyy linjaorganisaation vastuulle ja käyttöön. (Ruuska 2012, 71.)

Projektityössä on myös hyvä erottaa itse projekti ja sen tulos sekä projektin tulokseen liittyvät rajaukset. Yleensä projektille asetetaan tuloksen teknisiä, tuloksen laadullisia, aikataulua ja resursseja koskevat rajaukset. Näiden rajausten samanaikainen hallinta on haastavaa. Jos projektin laajuus kasvaa projektin aikana se tietää myös aikataulun ja budjetin venymistä. Jos taas aikataulua joudutaan kiristämään, niin joudutaan ehkä tinkimään laadusta. Asiakasprojekteja toteuttavan yrityksen on onnistuttava kaikilla osa-alueilla, sillä projektisopimus määrittää teknisen sisällön, valmistumisajankohdan sekä hinnan. (Pelin 2009, 33-34.)

Pelin (2009, 35-36) tuo esiin viisi erilaista projektityyppiä, joiden mukaan projekteja voidaan ryhmitellä luonteensa perusteella. Ryhmittely perustuu siihen, mitkä johtamisseikat kussakin ovat keskeisiä:

Tuotekehitysprojekti

Tuotekehitysprojektissa lopputuloksena on sarjavalmistukseen soveltuva tuote. Projekti päättyy, kun kehitystyö on valmis. Tuotteen valmistus ja myynti eivät kuulu projektiin, eikä ne muodosta uutta projektia. Tuotekehitysprojektille on ominaista, että tavoitteiden määrittely on usein hankalaa. Lisäksi tavoitteet voivat täsmentyä tai muuttua projektin aikana. Ominaista on myös suuri riski, aika-arvioiden vaikeus ja luova työtapo. Ideat kehitysprojekteille syntyvät monesti suoraan markkinoiden tarpeesta. (Pelin 2009, 35)

Tutkimusprojekti

Tutkimusprojektissa pyritään löytämään ratkaisu tiettyyn ongelmaan tai arvioimaan edellytyksiä taloudelliselle toiminnalle / tuotteelle. Ominaista tutkimusprojektille on työskentely uusien ja ennalta arvaamattomien asioiden parissa. Tutkimusprojektit tähtäävät yleensä useiden vuosien päästä saatavaan hyötyyn. (Pelin 2009, 35)

Toiminnan kehittämisprojekti

Yrityksen tai yhteisön sisäisen toiminnan kehittämisprojekti, jolla pyritään tehostamaan johtamista ja toimintoja. Kehittämisprojekteja ovat muun muassa organisaation uudistaminen, ohjeistojen kehittäminen, uusien työmenetelmien ja välineiden käyttöönotto sekä toiminnan järjeistäminen. (Pelin 2009, 35)

Toimitusprojekti

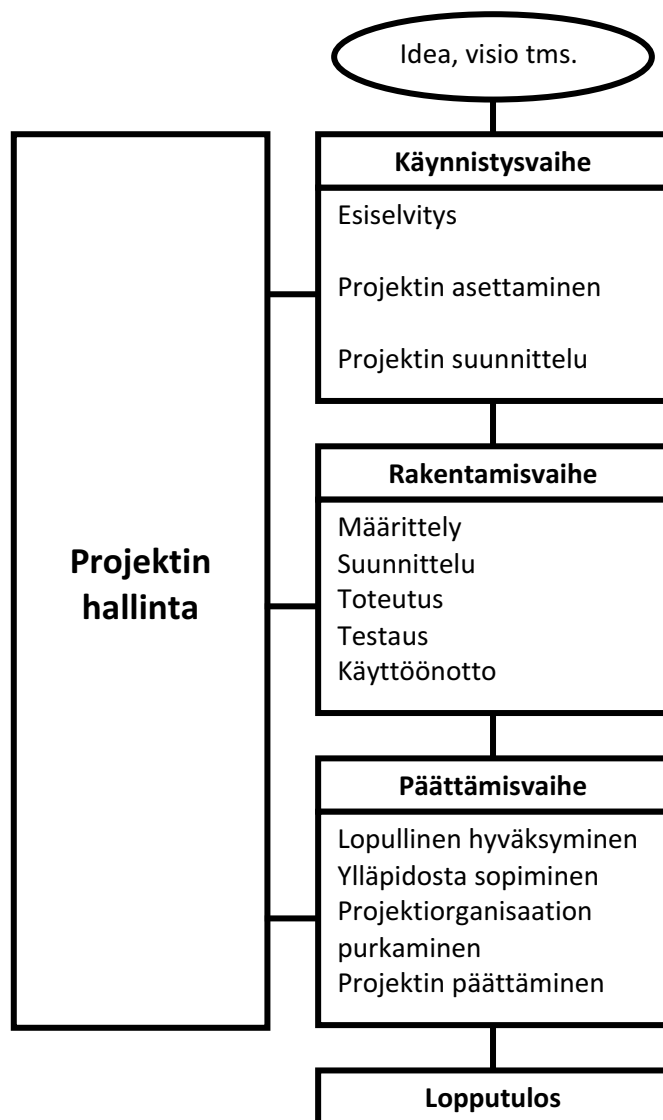
Toimitusprojekti lähtee liikkeelle yleensä asiakkaan toimeksiannosta. Se alkaa sopimuksen laatimisesta ja päättyy luovutukseen asiakkaalle. Aikataulun pitävyys ja projektin kannattavuus ovat olennaisia toimitusprojekteissa. Lisäksi toimitusprojektit liittyvät usein laajempaan kokonaisuuteen, jonka ymmärtäminen on erittäin tärkeää projektin toteutuksen kannalta. Laajemman kokonaisuuden myötä toimittajan tulee myös ymmärtää projektin merkitys asiakassuhteelle. Samalle asiakkaalle voidaan toimittaa useita projekteja sekä tarjota ylläpito- ja huoltopalveluita projektien lisäksi. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 47-48.)

Investointiprojekti

Investointiprojektin tavoitteena on rakentaa uutta tuotantoa esimerkiksi uuden teollisuuslaitoksen, sen osan (kuten tuotantolinjan), rakennuksen tai muun käyttöomaisuuden muodossa. Toimitusprojekti voi olla tilaajan kannalta katsottuna investointiprojekti. Ennen projektin aloittamispäätöstä yritys on tehnyt investointi- ja tuottolaskelmat sekä projektin kannattavuuden arvioinnin. Investointiprojektiin liittyy yleensä useita osaprojekteja ja toimittajia / urakoitsijoita. (Pelin 2009, 35-36.)

5.2 Projektin vaiheistus

Projektin vaiheistus eli toisin sanoen projektin elinkaari rakentuu tietyistä perusvaiheista, joita ovat projektin tavoitteiden määrittely, projektin suunnittelu, projektin toimeenpano ja projektin päättäminen (kuvio 3). Alan kirjallisuudessa ollaan myös käytetty projektin elinkaaren määrittelyssä kolmivaiheista vaihejakoa; käynnistysvaihe, rakentamisvaihe ja päättämisen vaihe. Jokaisella projektilla on oma elinkaari ja sen vaiheiden hahmottaminen on tärkeää erityisesti projektin vetäjän kannalta. Elinkaaren hahmottaminen auttaa muun muassa riskien tunnistamisessa, jonka myötä riskit voidaan sijoittaa projektin elinkaaren eri vaiheisiin. (Virtanen 2000, 73; Ruuska 2012, 33.)



Kuvio 3. Projektin elinkaari (Ruuska 2012, 34)

Varsinaista projektin vaiheistusta edeltää idean ja vision määrittely. Niiden avulla selvitetään mitä projektilla halutaan tehdä. Ideointi on projektin esityötä, jolla pyritään turvaamaan projektin laatua ja herättää mielenkiintoa kohdattuun ongelmaan, johon projektilla halutaan ratkaisu. Visio on puolestaan mielikuva siitä, mitä projektista jää käteen. (Rissanen 2002, 25; Virtanen 2000, 74.)

Projektin esivalmisteluihin tulee käyttää riittävästi aikaa ja energiaa. Hyvin tehty projekti voi osoittautua merkityksettömäksi, jos se on tehty väärin tavoitteiden puolesta liian vähäisen ideoinnin ja muun perustöiden puutteellisuuden takia. Valmisteluihin liittyy myös strategisten päätösten tekemistä. Merkittäviä strategisia valintoja ovat muun

muassa ideoinnin kautta tulevat suuntavalinnat sekä kumppanien valinnat. (Rissanen 2002, 27-29.)

Käynnistysvaihe

Projektin käynnistäminen voi lähteä liikkeelle kehitysideasta, visiosta tai halusta uudistaa jokin vanhentunut järjestelmä. Syynä voi myös olla ympäristön paine, joka on esimerkiksi muuttanut markkinatilannetta. Käynnistysvaiheessa projektin asettamista varten ollaan kuvattu projektin lopputulos ja tavoitteet mahdollisimman tarkasti sekä laadittu tarvittavat suunnitelmat. (Ruuska 2012, 35.)

Ennen projektin pystyttämistä ja ideoiden käytännön toteuttamista tulisi kohdealueesta tehdä esiselvitys tai esitutkimus. Sen tarkoituksena on karkealla tasolla kuvata ainakin seuraavat asiat:

- Toiminnalliset ja tekniset tavoitteet
- Keskeiset ongelma-alueet
- Tavoiteaikataulu
- Kustannusarvio ja resurssitarve
- Edellytykset onnistumiselle
- Lopputulos

Näiden pohjalta projektin asettaja pohtii, onko projektin käynnistämiseksi olemassa riittävät edellytykset. Jos esitutkimus hyväksytään, voidaan projekti asettaa. Projektin asettamiseen käytetään yleensä erillistä asettamiskirjettä, jonka laatii linjaorganisaation johto. Projektin asettamisen jälkeen projektipäällikkö alkaa laatia projektisuunnitelmaa, jonka hyväksyy projektin johtoryhmä. Projektisuunnitelman on oltava kattava ja yksityiskohtainen, jossa on käytetty yksikäsitteisesti sovittuja rajauksia. (Ruuska 2012, 35-37.)

Pelin (2009, 80-82) esittelee projektin käynnistämiseen hyväksi työkaluksi osoittautuneen *käynnistysseminaarin*. Käynnistysseminaarin tarkoituksena on perehdyttää projektiryhmä projektin tavoitteisiin ja sisältöön, jossa samassa projektin jäsenet pystyvät esittämään omia ajatuksia projektiin liittyen. Lisäksi projektiryhmän jäsenet tutustuvat

paremmin toisiinsa sekä työskentelytavat ja säännöt pystytään selvittämään kaikille yhdessä seminaarissa. Käynnistysseminaarilla pystytään vauhdittamaan projektin liikkeelle lähtöä ja sen avulla voidaan luoda yhteishenkeä projektiryhmään.

Rakentamisvaihe

Projektin käynnistysvaiheen jälkeen voidaan siirtyä projektissa eteenpäin projektin rakentamisvaiheeseen, jossa aloitetaan varsinainen toteutus. Tässä vaiheessa projektin jäsenille on selvitetty projektin sisältö ja se on hyväksytty yksimielisesti. Lisäksi ohjaus-/johtoryhmä on tutustunut vielä kerran projektisuunnitelmaan ja toimintasuunnitelmaan.

Rakennusvaiheen ensimmäinen askel on määrittellä toimeksiannon kohteena oleva järjestelmä tai tuote. Määrittelyllä on tarkoitus kuvata ja tarkentaa edelleen käynnistämisen yhteydessä tuotettua rajausta. Määrittelyvaiheessa ei kuitenkaan oteta vielä kantaa teknisiin ratkaisuihin, vaan keskitytään toimintaan, mitä järjestelmällä tai tuotteella tehdään. Tuloksena tästä syntyy sellaiset kuvaukset, joiden pohjalta järjestelmän tai tuotteen tekninen ja toiminnallinen suunnittelu pystytään aloittamaan. Määrittelyvaiheessa projektiryhmän ja järjestelmän loppukäyttäjien tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä. (Ruuska 2012, 37-39.)

Määrittelyvaiheen jälkeen voidaan siirtyä suunnitteluvaiheeseen, jossa järjestelmälle tuotetaan tekninen ratkaisu asetettujen toiminnallisten vaatimusten perusteella. Tämän tuloksena syntyy yksityiskohtainen kuvaus, miten järjestelmä tai tuote aiotaan toteuttaa sisäisen rakenteen, liittymien ja rajapintojen osalta. Tämän perusteella seuraavassa vaiheessa eli toteutusvaiheessa valmistetaan suunnitelman mukainen järjestelmä tai tuote. Lisäksi laaditaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet. (Ruuska 2012, 39.)

Projektin rakentaminen vaatii jatkuvaa valvontaa ja testausta. Testaus tuo esille virheitä ja muutostarpeita, joiden korjaaminen myöhemmin tulee kalliiksi sekä muutokset voivat heijastua muualle. Kaikki rakentamisprosessin aikana syntyvät välitulokset tulee tarkistaa ja hyväksyttää ennen seuraavaan työvaiheeseen siirtymistä, jotta lopputuote vastaa laadullisia tavoitteita. Rakentamisvaiheeseen liittyy myös erillinen testausvaihe, jossa tehdään tarvittavat korjaukset sekä tarkistetaan, että järjestelmä tai tuote vastaa asetettuja vaatimuksia. Olipa testaus kuinka huolellista tahansa, ilmenee

matkan varrella aina muutostarpeita ja kertaalleen hyväksyttyihin tuloksiin joudutaan usein palaamaan. Muutokset ovat kuitenkin olennainen osa projektityöskentelyä, eikä ne välttämättä johdu suunnittelu- tai toteutusvirheistä. Projektit ovat yleensä ennalta arvaamattomia, jonka vuoksi projektin alkuvaiheilla ei voida ennakoida kaikkia eteen tulevia tilanteita. (Ruuska 2012, 39; 244-245.)

Testausvaihe on viimeinen askel kohti järjestelmän tai tuotteen käyttöönottoa. Käyttöönottovaiheessa varmistetaan, että uuden järjestelmän tai tuotteen tuotantokäyttö voidaan aloittaa ilman häiriöitä. Projektijohdon tulee varmistaa, että: tarvittava tiedotus on hoidettu, käyttäjille on annettu koulutus, työtila- ja organisointikysymykset on ratkaistu sekä ylläpito- ja tukijärjestelyistä on sovittu. Ennen varsinaista tuotantokäyttöä suoritetaan yleensä tuotannollinen koekäyttöjakso, jossa järjestelmän tai tuotteen kaikki toiminnot ja ominaisuudet tulevat vielä kerran tarkistettua. Onnistuneen koekäytön jälkeen toimitus voidaan lopullisesti hyväksyä. (Ruuska 2012, 39.)

Kaiken kaikkiaan rakentamisvaihe on kokonaisuudessaan projektin näkyvin ja eniten aikaa vievä vaihe. Se koostuu monesta osatekijästä, työvaiheesta ja siinä korostuu projektihallinnan tärkeys, jolla projekti saadaan onnistuneesti päättämisyvaiheeseen. Rakentamisvaiheeseen liittyy myös paljon raportointia ja kommunikointia eri sidosryhmien välillä.

Päättämisyvaihe

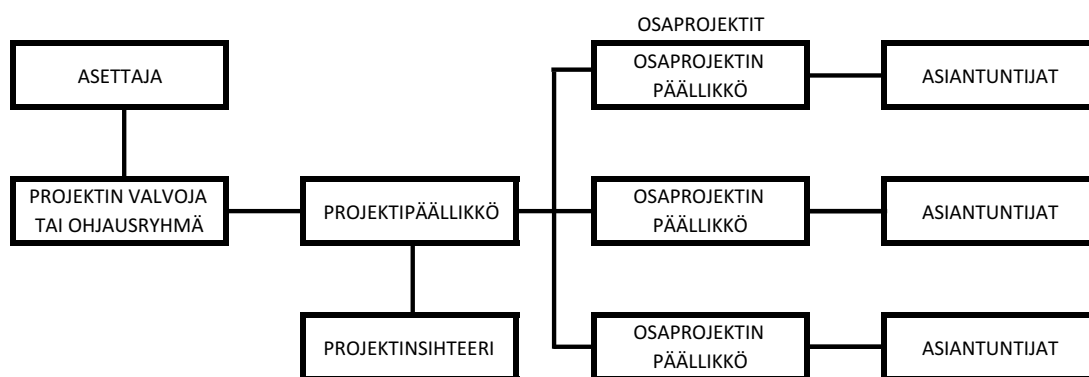
Projektin viimeinen vaihe on sen päättäminen. Päättämistapa riippuu hyvin pitkälti projektintyyppistä ja siihen liittyy, miten projektin tulokset siirretään lopputuotteen käyttäjälle. Kaikille projekteille yhtenäistä on, että ne ovat ajallisesti rajattuja ja niille ollaan määritetty selkeä päätepiste. Joskus projektien aikana nousee uusia kehitysehdotuksia, joita aletaan toteuttaa käyttöönottovaiheessa. Tällaiset työt tulee kuitenkin hoitaa omina projekteina, sillä yksittäisen hankkeen venyminen vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun niin projektioorganisaation kuin linjaorganisaation puolella. Tämän vuoksi projekti pitää lopettaa jämäkästi, kun voimassa olevat rajaukset on täytetty, lopputuote on otettu käyttöön ja se on tilaajan hyväksymä. (Pelin 2009, 355-356; Ruuska 2012, 40.)

Projektin päättämiseen liittyy myös jälkitöistä sopiminen ja erilaisten asiakirjojen yhteen kokoaminen. Projektipäällikön tehtävänä on koota hajallaan olevat dokumentit ja asiakirjat yhteen. Säilytettävä materiaali arkistoidaan ja tarpeeton materiaali tuhoetaan tai poistetaan. Projektipäällikkö laatii projektista loppuraportin, joka toimitetaan johtoryhmälle. Johtoryhmän päätöksellä projekti katsotaan päättyneeksi, jonka jälkeen projektiryhmä puretaan ja kaikki ryhmän jäsenet siirtyvät uusiin tehtäviin. (Ruuska 2012, 40.)

5.3 Roolit projektiorganisaatiossa

Projektiorganisaatio on projektia varten perustettu organisaatio ja se voidaan muodostaa monin eri tavoin. Projektiorganisointiin vaikuttaa hyvin paljon projektin koko ja sisältö. Pienemmissä projekteissa pääasiallinen resurssi on projektipäällikkö mutta suuremmissa projekteissa mukaan tulee usean eri yrityksen resursseja, jolloin projektiorganisaatio koostuu monesta osaprojektista. (Pelin 2009, 67-68.)

Kuviossa 4. esitetään projektiorganisaatiota kuvaava perusmalli. Tämän mallin mukaan projekti ei voisi toimia kuitenkaan käytännössä, sillä siitä puuttuu projektin toiminnalle välttämättömät sivuttaissuuntaiset viestintäkanavat. Kuvio kuvaa lähinnä kunkin henkilön roolin projektissa, johtosuhteet ja työnjaon. (Ruuska 2012, 126-127.) Projektiorganisaatiolle on tavanomaista, että henkilömäärä vaihtelee projektin vaiheesta riippuen. Yleensä projekti lähtee liikkeelle vain muutamalla avainresurssilla. Toteutusvaiheessa resurssimäärä on yleensä huipussaan, jonka jälkeen vähenee projektin loppua kohden mentäessä. (Pelin 2009, 67.)



Kuvio 4. Projektiorganisaatio (Pelin 2009, 70)

5.3.1 Projektin asettaja ja ohjausryhmä

Projektin asettaja päättää projektin käynnistämisestä toimien samalla projektin rahoittajana. Projektin asettajan toimivaltaan kuuluu luonnollisesti myös projektin päättäminen ja tarvittaessa keskeyttäminen. Asettajan tehtävänä on myös nimetä projektin johtoryhmä sekä vastata resurssien riittävyydestä. (Pelin 2009, 70.)

Seuraavaksi esitellään projektin johtoryhmä, josta käytetään myös nimityksiä valvoja ja ohjausryhmä. Johtoryhmä on projektin korkein toimielin ja sen nimeää projektin asettaja. Toimitusprojekteissa tilaajalla ja toimittajalla on kuitenkin yleensä erilliset johtoryhmät, joissa tilaajan johtoryhmään kuuluu myös toimittajan edustajia mutta toimittajan johtoryhmä on pelkästään yrityksen sisäinen. (Pelin 2009, 71; Ruuska 2012, 144.)

Ruuska (2012, 144) pitää erittäin tärkeänä, että projektille perustetaan oma johtoryhmä. Yksittäisten projektien käsitteleminen linjaorganisaation johtoryhmässä on huono vaihtoehto, sillä se kuormittaa linjaesimiehiä tarpeettomasti ja usein heidän aikansa ei tahdo riittää projektien asioiden hoitamiseen.

Projektin johtoryhmään kannattaa valita sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat projektialueen hyvin. Johtoryhmän jäseniltä tulisi löytyä arvostusta ja henkistä mielenkiintoa projektia kohtaan, yhteistyökykyä sekä luovaa asennetta. (Rissanen 2002, 113.) Ryhmän koko tulisi pitää mahdollisimman pienenä. Hyvänä ryhmäkokona pidetään tavallisesti 3-6 henkilöä, jotka edustavat projektin eri sidosryhmiä ja ovat päätösvaltaisia. (Ruuska 2012, 145.)

Johtoryhmä kokoontuu säännönmukaisesti noin kerran kuussa. Projektipäällikkö tai johtoryhmän edustaja voi määrätä johtoryhmälle ylimääräisiä kokouksia. Tyypillisesti kokoukset kestävät 1-2 tuntia ja niissä käsitellään johtoryhmälle kuuluvia asioita. (Ruuska 2012, 145.) Johtoryhmälle kuuluu projektin sisällöllisten- ja liiketaloudellisten asioiden päätöksenteko. Johtoryhmän tehtävänä on nimetä projektipäällikkö, joka toimii myös johtoryhmän jäsenenä. Johtoryhmä määrittää projektin ajalliset, tekniset ja kustannukselliset tavoitteet sekä hyväksyy projektipäällikön laatiman projektisuunnitelman ja antaa hänelle tarvittavat resurssit. Johtoryhmä seuraa projektin etenemistä

projektisuunnitelman puitteissa samalla varmistaen tavoitteiden täyttymisen. Se myös hyväksyy väli- ja loppuraportit sekä päättää projektin lopettamisesta. (Pelin 2009, 71.)

5.3.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö on johtoryhmän valitsema henkilö, joka huolehtii projektin päivittäisestä johtamisesta. Hän on kokonaisvastuussa projektista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta. Ennen kaikkea projektipäällikön tulee saattaa projekti asetettujen tavoitteiden mukaiseen tulokseen. Sen vuoksi hänellä tulee olla motivaatiota työskennellä päämäärän hyväksi ja pitää samalla projektin keskeiset asiat kirkkaana mielessä. (Pelin 2009, 71; Rissanen 2002, 74.)

Projektipäällikön työskentely lähtee liikkeelle projektisuunnitelman laatimisesta. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektiryhmän kokoaminen, ryhmän työskentelyn käynnistäminen ja ohjaaminen kohti määrättyjä tavoitteita. Projektipäällikön vastuulla on johtaa projektin toimeenpanoa ja valvoa työn edistymistä. Hän myös delegoi toteutusvastuuta projektiryhmälle ja eri tehtävien vastuuhenkilöille sekä huolehtii tarvittavan koulutuksen järjestämisestä. Projektin loppuvaiheessa projektipäällikkö laatii loppuraportin, jonka hän toimittaa johtoryhmän hyväksyttäväksi. Johtoryhmän päätöksellä projektipäällikkö päättää projektin. (Pelin 2009, 71-72.)

Usein alankirjallisuudessa lista hyvän projektipäällikön ominaisuuksista on todella pitkä. Luettelosta löytyy muun muassa: osaava, tietävä, älykäs, luova, riippumaton aloitteentekijä, rohkea, innostava. Näillä ominaisuuksilla varustettu henkilö menestyisi todennäköisesti missä tahansa tehtävässä. (Ruuska 2012, 140-141.) Osittain kuitenkin projektin koko vaikuttaa siihen, mitkä taidot projektipäällikön työssä korostuu. Pienemmissä projekteissa korostuu asianosaamisen piirteet, kun taas suuremmissa projekteissa johtamis- ja delegointitaidot nousevat enemmän esille. (Rissanen 2002, 74.)

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että projektipäällikön työssä vaaditaan laaja-alaista osaamista mutta hänen ei tarvitse olla projektin taitavin henkilö. Perusominaisuutena

voidaan pitää aloite- ja yhteistyökykyä. Projektipäällikön on osattava delegoida ja hänen tulee luottaa asiantuntijoihinsa. Näin hän motivoi projektiryhmää itsenäiseen työskentelyyn. (Rissanen 2002, 75; Ruuska 2012, 137.)

5.3.3 Projektiryhmä

Projektiryhmä on joukko asiantuntijoita, jotka vastaavat projektin käytännön toteutuksesta omilla vastuualueillaan. Projektiryhmän jäsenet ovat projektipäällikön valitsemia ja he työskentelevät tuloshakuisesti kohti heille asetettua päämäärää. On luonnollista, että projektityön eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista. Siksi henkilömäärä voi vaihdella paljonkin projektin aikana. (Ruuska 2012, 150.) Parhaimmillaan projektiryhmä on viisaasti koottu porukka yksilöitä, jotka täydentävät toisiaan ja jakavat yhteisen projektitavoitteen. Hyvää projektiryhmää rakennettaessa tulisi löytää oikeat ihmiset, jotka pystyvät suorittamaan vaaditut tehtävät ja voivat persoonallisuuksiltaan pystyä yhteistyöhön. (Pulkkanen 2016, 10.) Perinteikkään mallin mukaan projektiryhmä kerätään yrityksen sisältä linjaorganisaatiosta. Muita tehokkaita tapoja projektiryhmän miehittämiseen voivat olla aliurakoitsijat, toimittajat ja konsultit. Ulkoistaminen onkin jatkuvasti kasvava vaihtoehto hankkia ammattitaitoisia tekijöitä yrityksen toiminnallisen henkilöstön ulkopuolelta. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 156.)

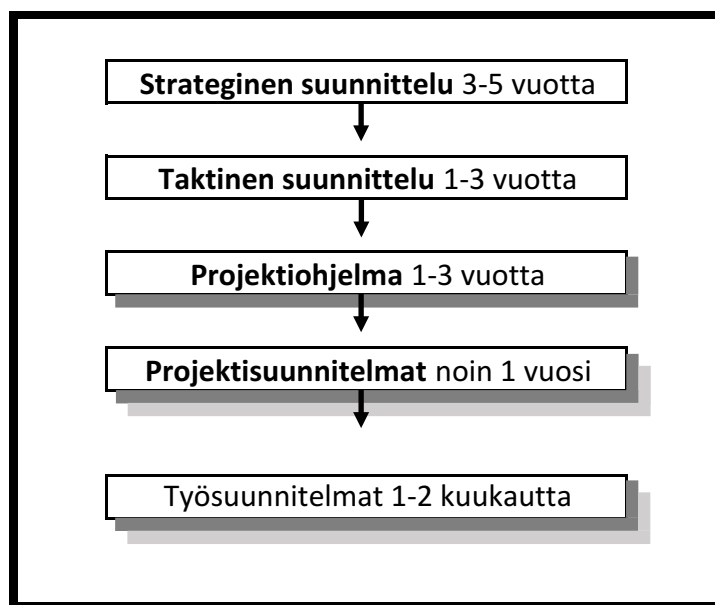
Projektiryhmän jäsenet osallistuvat tiiviisti projektisuunnitelman laatimiseen. Yleensä asiantuntijoilla on paras käsitys siitä, miten projektissa tulisi edetä heidän tehtäväalueellaan. Heillä on myös useimmiten erittäin hyvä käsitys siitä, miten nopeasti jokin työvaihe voidaan suorittaa ja mitä edellytyksiä siihen vaaditaan. Asiantuntijoilla on vastuu huolehtia projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittamisesta siten, että laadulliset vaatimukset täyttyvät. Tehtyjen työtehtävien tulokset dokumentoidaan ja tarvittavat raportit toimitetaan projektipäällikölle. (Pelin 2009, 72.)

Projektityö on hyvin paljon yhdessä tekemistä ja monet työtehtävät hoidetaan ryhmätyönä. Usein ongelmat ovat niin monimutkaisia, ettei yhden henkilön tietämys riitä ongelman ratkaisuun. Lisäksi ratkaisulla voi olla vaikutusta myös muiden työhön, joten yhteistoimintaa tarvitaan. (Ruuska 2012, 150.) Tehokkaalla ryhmällä on tiettyjä ominaispiirteitä. Ryhmän jäsenet osaavat ilmaista yhteisen päämääränsä ja pystyvät

sitoutumaan sen saavuttamiseen. Jäsenet tunnustavat riippuvuutensa toisista sekä keskinäisen kunnioituksen. Jäsenien tulee hyväksyä yhteiset menettelytavat tehtävien suorittamiseen ja he ovat valmiita jakamaan yhden palkkion. Tähän kun lisätään vielä hyvä ryhmähenki- ja energia, niin voi tuloksena olla joustavasti toimiva ryhmä. (Forsberg ym. 2003, 60-61.)

5.4 Projektin suunnittelu ja projektisuunnitelma

”Suunnittelu voidaan määritellä prosessiksi, jolla arvioidaan etukäteen ne toimet, jotka ovat välttämättömiä projektin loppuunsaattamiseksi.” (Forsberg ym. 2003, 162.) Ruuskan (2012, 177) mukaan projektin suunnittelu on oltava tarkoituksenmukaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että suunnittelua tulisi tehdä juuri sen verran kuin tehtävän suorittamisen kannalta on välttämätöntä. Yleisesti ottaen projektin perustaminen ei ole mikään irrallinen tehtävä, vaan se on osa perusorganisaation toiminnan kokonaissuunnittelua. Toiminnan kokonaissuunnittelu voidaan jakaa: strategiseen suunnitteluun, taktiseen suunnitteluun, projektiohjelmaan, projektisuunnitelmiin ja työsuunnitelmiin. (Ruuska 2012, 176.) Kuviossa 4. on selvennetty näiden välisiä suhteita.



Kuvio 5. Projektisuunnittelun suhde toiminnan kokonaissuunnitteluun. (Ruuska 2012, 176)

Strategisen suunnittelun tavoitteena on luoda valmiuksia tulevaisuuden tavoitteiden toteuttamiseen, kun voimavarat ovat sitomattomat. Strategisessa suunnittelussa tähtäin on noin 5-10 vuoden päässä. Usein ei kuitenkaan suunnitella viittä vuotta pidemmälle, sillä epävarmuus kasvaa sitä enemmän mitä pidemmälle suunnitellaan. (Ruuska 2012, 176.)

Taktisen suunnittelun tarkoituksena on selvittää, miten strategisen suunnittelun tulokset toteutetaan käytännössä. Taktisen suunnittelun tähtäin on 1-3 vuoden päässä ja sen päämääränä on päättää voimavarojen sitomisesta. Projektiohjelman laatiminen on osa taktista suunnittelua. (Ruuska 2012, 177.)

Lyhyen tähtäimen suunnittelua, joka tähtää noin vuoden päähän kutsutaan operatiiviseksi suunniteluksi. Tässä suunnittelussa voimavarat ovat sidottuina. Varsinainen projektointi eli yksittäisten projektien asettaminen ja käynnistäminen ovat osa operatiivista suunnittelua. Projektien sisäisessä suunnittelussa suunnittelujänne on vieläkin lyhyempi, noin 1-2 kuukautta ja suunnitelmat on viety jo hyvin konkreettiselle tasolle. (Ruuska 2012, 177.)

”Projektin esitöiden: ideoinnin, visioinnin, taustaselvitysten, tavoitteiden määrittelyn ja perustamispäätöksen jälkeen on vuorossa projektisuunnitelman laadinta.” (Rissanen 2002, 54.) Kettusen (2009, 91) mukaan projektisuunnitelman laatiminen tapahtuu määrittelyvaiheen jälkeen siinä kohdassa, kun projekti on päätetty käynnistää. Joissain tapauksissa laatiminen voi tapahtua jo ennen käynnistämispäätöstä. Näin toimitaan usein tutkimusprojekteissa rahoitusta haettaessa.

Projektisuunnitelman tarkoituksena on kuvata projektin läpivienti siten, että suunnitelmasta selviää konkreettiset tavoitteet sekä työvaiheet ja niiden päämäärät selvästi eriteltynä. (Ruuska 2012, 179.) Pelinin (2009, 89) mukaan projektisuunnitelman tulee vastata kysymyksiin: kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. Ennen kaikkea projektisuunnitelman tulisi palvella projektityöprosessin läpivientiä ja projektin edistymisen seuranta. (Ruuska 2012, 182.)

Projektisuunnitelmaa laadittaessa on muistettava, että jokainen projekti on erilainen ja siksi projektisuunnitelman sisällölliset kysymykset, kuten: laajuus, tarkkuus ja suunnitteluprosessi tulee olla kyseiselle projektille soveltuvat. (Kettunen 2009, 99 : Rissanen 2002, 54.) Alan kirjallisuudessa on nostettu esiin monia erilaisia malleja projektisuunnitelman sisällöstä. Yhtäkään kirjallisuudessa esitettyä mallia ei voi kuitenkaan käyttää suoranaisesti, vaan jokaista tulee soveltaa projektikohtaisesti. Rissanen (2002, 55) esittää mallin pienen projektin suunnitelmarungosta:

- Projektin määrittely
- Projektioorganisaatio
- Aikataulu
- Budjetti
- Tiedottaminen
- Seuranta
- Raportointi

Pelin (2009, 93) nostaa esiin yhden projektisuunnitelman tärkeän elementin, toteutussuunnitelman. Toteutussuunnitelma voi olla osana projektisuunnitelmaa mutta usein se laaditaan projektihallintaohjelmalla, joten se on kätevintä sijoittaa projektisuunnitelman liitteeksi. Toteutussuunnitelmaan sisältyy tehtäväluettelot, työmääräarviot, aikataulut ja resurssisuunnitelmat.

5.5 Projektin aikaohjaus ja resurssiohjaus

Projektin hallintaan liittyy muutamia eri ohjausmenetelmiä, jotka nousevat esiin erityisesti projektin suunnitteluvaiheessa. Tässä työssä on haluttu esitellä kaksi vahvasti toisiinsa sidoksissa olevaa ohjausmenetelmää: aikaohjaus ja resurssiohjaus. Aikaohjauksella pyritään varmistamaan, että projekti voidaan toteuttaa ja saada valmiiksi suunnitellussa ajassa. Resurssiohjauksella puolestaan pyritään varmistamaan resurssien riittävyys ja niiden oikean aikainen saatavuus. Samalla resurssien hallinnalla tuetaan aikataulullista onnistumista, sillä aikataulutetut toimet vaativat sekä aikaa että resursseja. (Artto ym. 2006, 121-122.)

”Hyvän aikataulun laatiminen ei ole helppo tehtävä eikä siihen ole oikotietä.” (Pelin 2009, 113.) Projektin suunnittelussa yksi tärkeimmistä tekijöistä on siis aikataulu ja tehtävien ajoittaminen. Ajoittamisen ja aikatauluttamisen tarkoituksena on luoda projektille kokonaisaikataulu, johon liittyy tehtävien yksityiskohtaista määrittelyä sekä tehtävien keston ja järjestyksen määrittelyä. Aikataulun luominen perustuu kuitenkin hyvin pitkälti työmäärien arvioihin, joiden pohjalta asetetaan aikataululliset tavoitteet. (Artto ym. 2006, 122.) Yleensä näitä työmääriä arvioi parhaiten projektia toteuttavat asiantuntijat ja siksi projektipäällikön kannattaa käyttää heitä apuna aikataulun suunnittelussa. (Kettunen 2009, 71-72.)

Artto ym. (2006, 122) tuovat esille kaksi eri tapaa, joilla aikataulun suunnittelua voidaan lähestyä: yksityiskohdista kokonaisaikatauluun tai tavoiteaikataulusta yksityiskohtiin. Nämä eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia tapoja, vaan niitä voidaan soveltaa myös yhdessä. Ensiksi mainitussa tavassa lähdetään määrittämään projektin tehtäville ja työpaketeille aikamääreitä, joista voidaan eri keinoin muodostaa kokonaisaikataulu ja perusteltu aikataulutavoite. Jälkimmäisessä tavassa, projektin karkeasta kokonaisaikatavoitteesta lähdettäessä voidaan eri vaiheille tunnistaa tavoiteaikataulut ja välietapit. Näiden mukaan projektin tehtäviä, työpaketteja sekä niiden aikatauluja voidaan tarkentaa kokonaisaikatauluksi.

Aikataulun hallintaan voidaan käyttää erilaisia työvälineitä eli aikataulutekniikoita. Aikataulumenetelmien esi-isä on janakaavio, jota kutsutaan myös sen kehittäjän nimen mukaisesti Gantt-kaavioksi. (Pelin 2009, 129.) Janakaavioon liittyy vahvasti työn ositus ja työpaketit, joille voidaan arvioida kesto. (Artto ym. 2006, 124.) Janakaaviossa esitetään työpakettien nimet kaavion vasemmassa reunassa ja jokaisella työpaketilla on oma rivinsä. Jokaisen työpaketin rivillä on jana/suorakaide, joka kuvaa alkamisajan, keston ja päättymisajan. Janakaaviot ovat tänäkin päivänä erittäin suosittuja, sillä ne ovat yksinkertaisesti toteutettavissa, selkeitä ja helppolukuisia. (Pelin 2009, 129.) Esimerkki kohdeyrityksen käyttämästä janakaaviosta on liitteenä 2.

Projektin aikaohjaus ja resurssiohjaus nivoutuvat kiinteästi toisiinsa mutta vaativat tarkkaa suunnittelua. Projektit voivat olla sellaisia, joissa aikataulusta sovitaan tarkasti ja vasta sen jälkeen hankitaan tarvittavat resurssit. Tällainen tilanne syntyy erityisesti silloin, kun projektissa on mukana useita yrityksiä ja alihankkijoita. Toisaalta projektit

voivat edetä ennakkoreunaehtojen mukaan, jolloin käytettävissä oleva resurssimäärä vaikuttaa merkittävästi aikataulun laadintaan. Näin toimitaan tyypillisesti tutkimus- ja tuotekehitysprojekteissa. (Pelin 2009, 149.)

Kaiken kaikkiaan aikataulun ja resurssitarpeiden yhteen sovittaminen on erittäin haastava työvaihe, jossa täytyy ottaa huomioon muun muassa saatavilla olevat resurssit, kalenteriajassa olevat realiteetit (esimerkiksi loma-ajat) sekä muut tilannetekijät. (Artto ym. 2006, 129.) Lisäksi on huomioitava tehtävien vaikeustaso, henkilöstön kokemus ja osaaminen, työskentelytapa sekä projektin ulkopuolisten töiden kuormitus. (Ruuska 2012, 196.)

Artton ym. (2006, 130) mukaan projektipäälliköt oletukset henkilöstöstä ja laitekapasiteetista on usein liian optimistisia. Projektipäälliköt ajattelevat, että kapasiteettia on riittävästi ja henkilöstö osaa kaiken jo todella hyvin. Todellisuudessa henkilöstön osaaminen, tehokkuus ja kapasiteetti voi kuitenkin poiketa kauas arvioidusta tasosta. Arvioissa voidaan niin sanotusti metsään sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä. Useimmiten voimavarojen yliarviointi johtaa myöhästymisiin, virheisiin ja laadun heikkenemiseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella asiakasyritysten, tässä tapauksessa kahden ison kuntaorganisaation organisaatiomuutosta taloushallinto- ja järjestelmäpalveluita tuottavan talouspalvelukeskuksen näkökulmasta. Organisaatiomuutosta käsitellään projektina, sillä se on jatkuvan palveluprosessin rinnalla kulkeva tilapäinen palveluprosessi. Tästä syystä on luonnollista, että tutkimuksessa kuvataan projektin läpivienti prosessikaavion avulla. Prosessikaavio on yksi tämän opinnäytetyön tuloksista ja se on tehty kuvamaan toisen asiakkaan muutosprojektin läpivientiä, mutta molemmat muutosprojektit olivat työvaiheiltaan hyvin samankaltaiset. Eroavaisuuksia luo asiakkaiden käyttämät järjestelmät, jonka vuoksi toisessa projektissa käytettiin enemmän alihankkijoiden työpanosta. Prosessikaaviolla kuvattu projekti on siis se, jossa kohdeyrityksellä oli suurempi työpanos.

Organisaatiomuutokset otettiin käyttöön välitilinpäätöksen jälkeen keskellä vuotta. Sen vuoksi projektin eteneminen on erilaisempi, kuin vuodenvaihteessa käyttöön otettavassa organisaatiomuutoksessa. Vuoden vaihteessa tilikausi katkeaa, jolloin osa muutostyövaiheista olisi ollut helpompi toteuttaa.

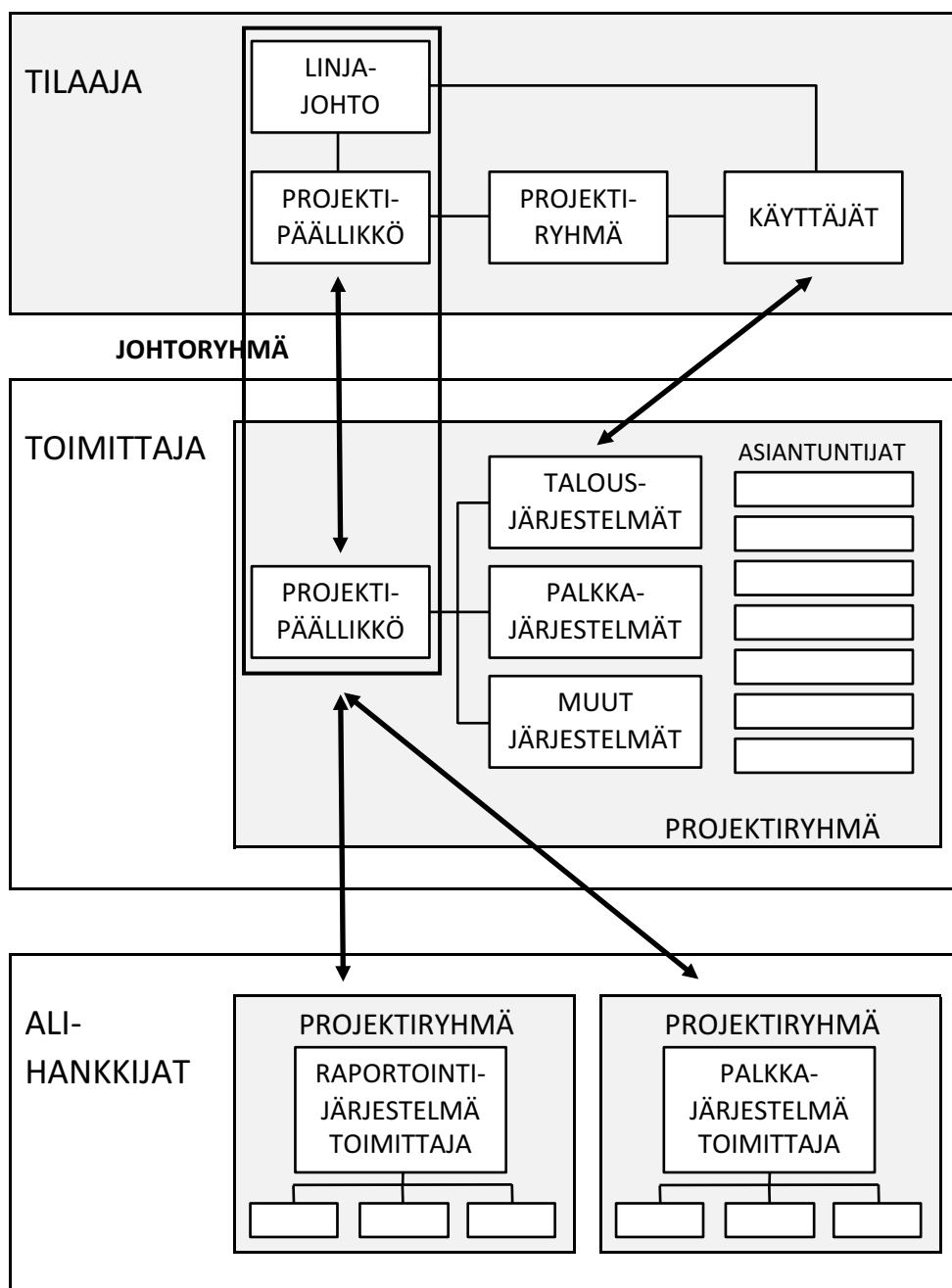
Tutkimustyö aloitettiin lokakuussa 2017, jolloin asiakkaille tehdyt muutokset oltiin otettu jo käyttöön. Tutkittavaa tapausta ei päästy seuraamaan alusta asti, vaan tiedot hankittiin pääasiallisesti haastatteluiden avulla välitilinpäätöksen jälkeen. Tutkimusta varten tehdyt haastattelut on toteutettu kohdeyrityksen projektipäällikön kanssa, joka oli palvelukeskuksen vastuuhenkilönä ja projektipäällikkönä molemmissa organisaatiomuutoksissa. Projektipäällikkö toimii kolmen projektijohtajan esimiehenä, jotka olivat myös projekteissa mukana ja ohjasivat asiantuntija roolissa olevia työntekijöitä. Projektipäällikön tehtävänä on lähinnä toimia projektijohtajien esimiehenä ja miettiä uusia ratkaisuja tuleviin projekteihin, joilla pyritään poistamaan ongelmakohtia vastaavista projekteista tulevaisuudessa.

6.1 Muutostarpeen syntyminen

Opinnäytetyön teoriaosuudessa ollaan tuotu esille julkisen sektorin nykypäivän kehitystrendejä sekä taloushallinnon tulevaisuuden näkymiä. Julkinen sektori on ollut jo jonkin aikaa matkalla prosessilähtöiseen ajatteluun organisaatiokehityksessä. Tämä ajattelutapa on lähtöisin yksityisen sektorin yrityksiltä, jotka ovat olleet tässä kehityksessä edelläkävijöitä. Tutkimuksen lähteet, kuten haastattelut ja projektiaikataulut ovat peräisin kohdeyritykseltä, joten sataprosenttista varmuutta asiakkaiden motiiveista organisaatiomuutosten taustalla ei voida varmentaa.

Organisaatiomuutos tehdään kuitenkin vain organisaation parantamiseksi. Poikkeuksena julkisella sektorilla muutos voi olla myös pakotettu esimerkiksi lakimuutoksen myötä. Yleisesti ottaen muutosten taustalla on usein organisaatorakenteiden yksinkertaistaminen ja toimintojen tehostaminen. Tällä pyritään nykypäivänä vahvistamaan kuntien tarjoamia palveluita ja tarjoamaan palvelut entistä asiakaslähtöisemmin. Myös pitkään jatkunut kestävyysvaje julkisella sektorilla on lisännyt kiristyksiä kuntien tuottamista palveluista ja tehtävistä. Kestävyysvajeen syynä on kauan kestänyt menojen ja tulojen epätasapaino, jonka myötä kunnat ovat joutuneet rahoittamaan alijäämäänsä lainarahalla. Tarkempaa selvitystä taustavaikuttajista ei lähdetty tekemään, sillä kohdeyritykselle ne eivät ole olennaisia asioita. Jokainen muutosprojekti etenee lähes samalla tavalla. Suurin vaikuttaja on muutoksen ajankohta ja vastuunjako.

6.2 Projektityyppi ja projektiorganisaatio



Kuvio 6. Tutkittavan toimitusprojektin projektiorganisaatio (mukaillen Pelin 2009, 69)

Palvelukeskus on kuntaorganisaatioon nähden palveluntarjoajan roolissa ja se tarjoaa kunnalle talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä järjestelmäpalveluita. Organisaatiomuutos tilanteessa palvelukeskus tuottaa kunnalle päivitetyt tiedot, kuten esimerkiksi uudet kustannuspaikat, kirjaussuunnitelmat, henkilöstöhierarkiat, käyttöoikeudet sekä muut muutokset asiakkaan ja palvelukeskuksen käyttämiin järjestelmiin.

Tämän kaltainen projekti voidaan luokitella toimitusprojektin lisäksi ylläpitoprojektiksi, jossa olemassa olevia järjestelmiä muutetaan asiakkaan tarpeiden mukaan.

Projekteissa on usein mukana monen yrityksen resursseja, jolloin projektiorganisaatio muodostuu monesta osaprojektista. Toimitusprojekti jakautuu yleensä kolmeen eri toimijaan: tilaaja, toimittaja ja alihankkijat. (Pelin 2009, 68.) Kuviossa 5. kuvataan näiden kolmen eri toimijan välisiä suhteita. Kuvio on tehty kuvaamaan juuri tämän tutkimuksen projektiorganisaatiota, jossa tilaajan roolissa on kunnat, toimittajan roolissa on palvelukeskus ja alihankkijan roolissa on eri järjestelmien toimittajat.

Tässä projektissa kuntaorganisaatio toimii tilaajana ja samalla *projektin asettajana* (kuvio 4) eli myös projektin rahoittajana. Kunnan oma osaprojekti koostuu linjajohtosta, joka vastaa linjaorganisaation johtamisesta, projektipäälliköstä ja projektiryhmästä, jotka työستävät organisaatiomuutoksesta aiheutuvia muutostöitä sekä palvelukeskuksen ja alihankkijoiden tarjoamien ohjelmistojen käyttäjäistä.

Toimittajan eli palvelukeskuksen projektiryhmä koostuu projektipäälliköstä, jonka alaisena toimii myös projektijohtajat. Asiakkaan linjajohto ja projektipäällikkö muodostavat kohdeyrityksen projektipäällikön kanssa johtoryhmän eli ohjausryhmän, johon kuuluu myös muita jäseniä. Ohjausryhmä kootaan niistä organisaatioyksiköistä, joiden toimintaan projektin tulos vaikuttaa merkittävästi. (Pelin 2009, 71.) Projektin varsinainen toteutus on ositettu kohdeyrityksen sisällä eri järjestelmien osalta talouspalkka- ja muihin järjestelmiin, joiden parissa työskentelee palvelukeskuksen järjestelmäasiantuntijat. Suurin osa järjestelmäasiantuntijoista on mukana projektissa osittain ja työskentelevät vain heidän omien erityisalueiden tehtävissä.

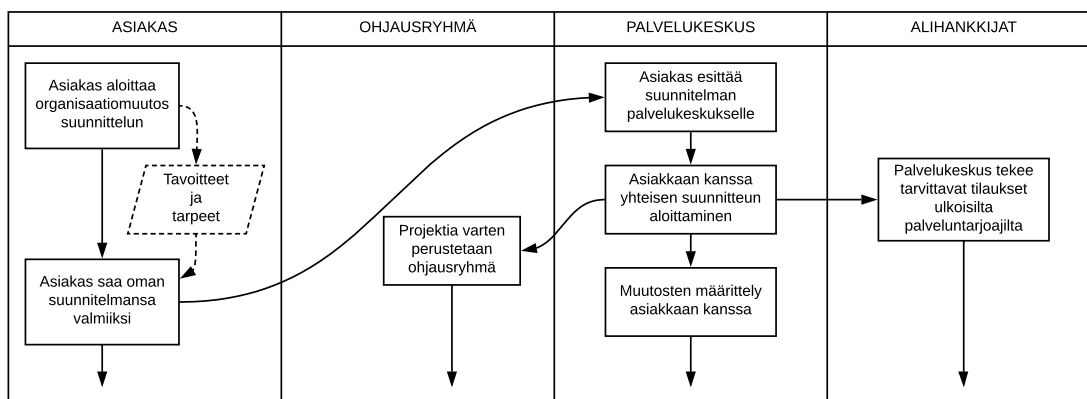
Kuviossa 6. alimmassa laatikossa on alihankkijat. Alihankkijoilla on merkittävä rooli projektin onnistumisen kannalta, siksi hankintojen aikataulutus ja valvonta ovat oleellisia seikkoja projektin ohjauksessa. Alihankkijoiden järjestelmäpalvelut kuuluvat asiakkaan ja kohdeyrityksen väliseen palvelusopimukseen. Tästä syystä kohdeyrityksen projektipäällikkö on vastuussa alihankkijoiden ohjeistamisesta ja tarvittavien toimitusten tilaamisesta. Alihankintana tuotettavat työmäärät projektin osalta riippuvat pitkälti asiakkaan käyttämistä järjestelmistä.

6.3 Prosessikuvaus

Osana opinnäytetyön tutkimusta laadittiin projektin etenemistä selventävä prosessikaavio. Prosessikaavio on pilkottu tässä luvussa kolmeen eri palaseen, joista ensimmäinen kuvaa projektin käynnistys- ja suunnitteluvaihetta, toinen rakentamis- eli toteutusvaihetta ja viimeinen päättämisvaihetta. Projektin etenemistä on kuvattu myös sanallisesti, jotta prosessikaavio aukeaa lukijalle paremmin. Kokonaisuudessaan prosessikaavio esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

Prosessikaavio on laadittu haastatteluiden sekä käytössä olleen projektiaikataulun pohjalta. Prosessikuvauksessa pyrittiin kuvaamaan vain projektille olennaiset työvaiheet ja projektin osapuolten riippuvaisuudet projektin aikana. Prosessikaavio kulkee ylhäältä alaspäin ja siinä esitetyt nuolet kuvaavat projektin ajanjaksollista etenemistä sekä tulosten siirtymistä osapuolilta toisille.

6.3.1 Käynnistys- ja suunnitteluvaihe



Kuvio 7. Prosessikaavio (käynnistys- ja suunnitteluvaihe)

Organisaatiomuutos voi olla nopea projekti, joka suunnitellaan ja toteutetaan muutamassa viikossa tai se voi vaatia vuosien suunnittelun, ennen kuin se on valmis käyttöön otettavaksi. Usein organisaation koko vaikuttaa merkittävästi muutoksen läpiviemiseen kuluvaan aikaan. Kyseisissä organisaatiomuutoksissa suunnittelu kohdeyrityksen kanssa aloitettiin molempien asiakkaiden kanssa syksyllä 2016. Todellista suunnittelu-aikaa asiakkaiden osalta ei olla selvitetty.

Kohdeyrityksen kannalta suunnitteluvaiheessa on tärkeä selvittää mitä muutoksessa ollaan tekemässä. Tästä syystä suunnitteluun on varattava hyvin aikaa kohdeyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Usein asiakkaat eivät ymmärrä mitä muutoksessa tapahtuu palveluntarjoajan osalta ja kuinka tärkeää on suunnitelmien esille tuonti ajoissa. Kii-reellinen aikataulu tuottaa ongelmia molemmille osapuolille, joka voi aiheuttaa vir-heitä muutettaviin järjestelmiin tai projekti ei valmistu aikataulussa.

Yhteinen suunnittelu kohdeyrityksen kanssa käynnistyy asiakkaan tarpeesta. Asiakas on valmiiksi miettinyt omat tavoitteensa ja liiketoiminnalliset tarpeensa. Tämän jäl-keen asiakas selvittää ne kohdeyrityksen kanssa. Asiakkaalla tulee olla valmis ehdotus siitä, miten muutos toteutetaan. Suunnitteluvaiheeseen oltiin varattu aikaa aikataulun mukaisesti 9 viikkoa (ks. liite 2). Näiden viikkojen aikana molempien osapuolten avainhenkilöt olivat aktiivisesti yhteydessä toisiinsa, pääosin kokousten mutta myös sähköpostien ja puhelimien avulla.

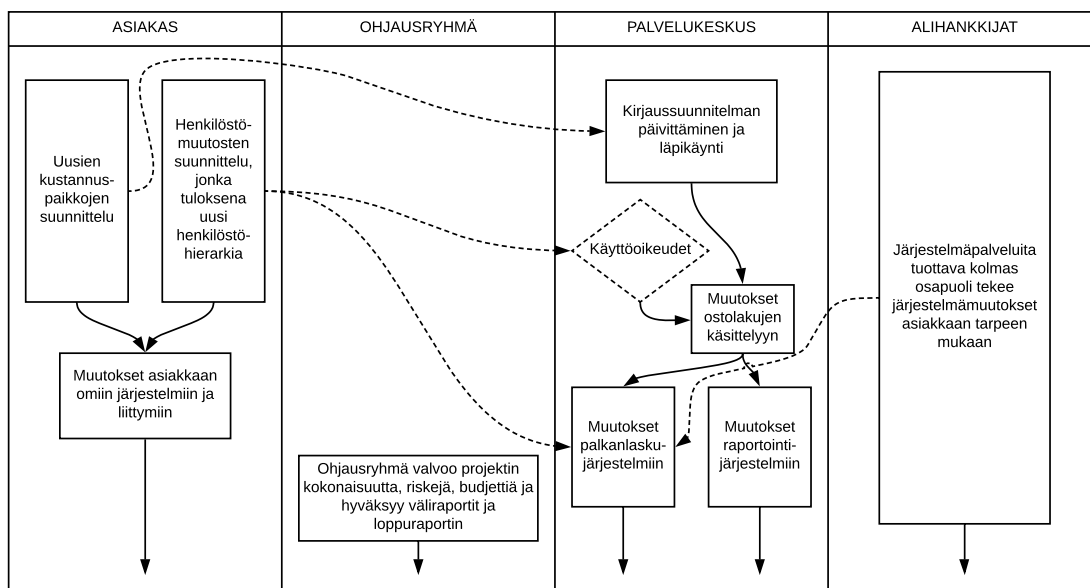
Kohdeyrityksessä suunnitteluvaihe jatkuu projektipäällikön ja asiantuntijoiden yhteis-työllä. Asiantuntijoilla on vahva rooli muutosten suunnittelussa ja erityisesti muutos-ten toteutuksessa. Haastattelussa kohdeyrityksen projektipäällikkö totesi, että suunnit-telu onnistui erityisen hyvin, koska asiantuntija roolissa työskentelevät työntekijät tie-sivät mitä muutoksia pitää tehdä, miten ne tehdään ja kuinka kauan niihin kuluu aikaa. Kun projektin tavoitteet on kirkastettu asiantuntijoiden kanssa, niin projektipäällikkö ryhtyy resursoimaan projektia palvelualueiden esimiesten kanssa, jotka ovat vastuussa oman palvelualueensa muutoksista.

Käynnistysvaiheen yhteydessä aloitettiin ohjausryhmätyöskentely. Kuten aiemmassa luvussa kerrottiin, ohjausryhmä eli johtoryhmä koostui asiakkaan linjajohdosta, asiak-kaan ja toimittajan projektipäälliköistä sekä muista johtoryhmään valituista henki-löistä. Ohjausryhmätyöskentely aloitettiin viikolla 47 (liite 2) ja sen tarkoituksena oli valvoa kokonaisuutta, budjettia, riskejä sekä raporttien hyväksyminen. Ohjausryhmä piti kokouksia kolmen viikon välein koko projektin ajan.

Ohjausryhmätyöskentely ei ole kuitenkaan ainoa tapa pitää yhteyttä asiakkaaseen. Eri-tyisesti suunnitteluvaiheessa kommunikoinnin ja kokoustamisen tärkeys asiakkaan ja

toimittajan välillä korostuu. Projektipäällikkö kertoi, että puhelin- ja sähköpostiyhteydessä oltiin lähes päivittäin ja tapaamisia asiakkaan avainhenkilöiden kanssa pidettiin viikoittain.

6.3.2 Rakentamisvaihe eli toteutusvaihe



Kuvio 8. Prosessikaavio (rakentamisvaihe eli toteutusvaihe)

Projektin siirtyessä käynnistämisestä toteutukseen on projektin sisältö selvitetty ja rajauksia tarkennettu. Tässä projektissa keskiössä on asiakkaan organisaatiomuutos, jonka seurauksena asiakkaan organisaatorakenteissa tapahtuu muutoksia. Nämä muutokset synnyttävät uusia esimies-alaissuhteita, uusille toimintayksiköille uusia tavoitteita ja toimintayksiköiden sekä työntekijöiden vastualueet laajenevat. Nämä kuuluvat projektin määrittelyvaiheeseen, jossa luodaan pohjaa projektin toiminnalliselle osuudelle ja teknisille ratkaisuille.

Toimittajan ja alihankkijan tavoitteena on puolestaan luoda heidän tarjoamiin järjestelmiin sellaiset ratkaisut, joiden avulla talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita voidaan tuottaa normaaliin tapaan asiakkaan organisaatiomuutoksen jälkeen. Jo tässä vaiheessa voidaan huomata, että eri toimijoiden tehtäväkentät eroavat toisistaan erityisesti projektin toteutusvaiheessa. Toisin sanoen asiakas, toimittaja ja alihankkijat tekevät

töitä omissa osaprojekteissaan, joiden tuloksia siirretään projektin edetessä tasolta toiselle.

Asiakkaan tärkeimmät tehtävät keskittyvät henkilöstösuunnitteluun ja kustannuspaikasuunnitteluun, joiden tulokset siirtyvät toimittajalle ja alihankkijalle. Organisaatiomuutoksen myötä muuttuva henkilöstöhierarkia on yksi projektin tärkeimmistä elementeistä. Se on erittäin haastava muutos, jolla on vaikutusta moneen toisiinsa liittyvään järjestelmään. Haastavaa muutoksesta tekee se, että kunnan organisaatorakenne on erittäin monimutkainen ja henkilöstömäärä on valtava. Usein myös esimiehillä on halu valita omat alaisensa, jotta esimiehen hallinnoima tiimi onnistuu tehtävässään ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Lisäksi toimittajan ja alihankkijan kannalta uusi henkilöstöhierarkia tulisi saada nopeasti valmiiksi. Haastattelussa projektipäällikkö painotti, että uuden henkilöstöhierarkian tiedot pitää olla ensimmäisellä toimituksella oikein, jotta järjestelmämuutoksia ei tarvitse tehdä moneen kertaan. Kaiken kaikkiaan henkilöstömuutosten suunnitteluun käytettiin peräti 21 viikkoa (liite 2).

Kun uusi henkilöstöhierarkia on toimitettu, voi toimittaja ja alihankkijat lähteä toteuttamaan projektin teknisiä ratkaisuja eli muutoksia asiakkaan käyttämiin järjestelmiin. Toimittajan ja alihankkijoiden vastuunjako määrittää tässä kohdassa hyvin paljon projektin etenemistä ja järjestelmäasiantuntijoiden työtehtävät riippuvat käytettävistä järjestelmistä. Esimerkkitapauksessa toimittajan tehtäväkentässä tehtiin iso osa muutoksista, kun taas toisen asiakkaan kohdalla suurin osa toimittajan tehtävistä tehtiin alihankkijoiden toimesta.

Prosessikaavion mukaisesti toimittajan ensimmäiset tehtävät liittyivät kuitenkin kirjaussuunnitelman päivittämiseen ja läpikäymiseen, mikä tehtiin tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lähinnä kirjaussuunnitelman päivittäminen keskittyi uusien kustannuspaikkojen määrittämiseen. Kustannuspaikka on pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aikaansaamat kustannukset selvitetään erikseen. Usein kustannuspaikka on jokin osasto yrityksen sisällä. Kustannuspaikat määritellään organisaation vastuujaon mukaan. Kunkin kustannuspaikan toiminnan aiheuttamat kustannukset ovat aina yhden henkilön vastuulla, mutta joidenkin henkilöiden vastuualueelle voi kuulua useita

kustannuspaikkoja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 117-118.) Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmissä jokaiselle kustannuspaikalle määritetään 8-numeroinen tunnus eli dimensio.

Tutkimuksessa mukana olleissa projekteissa asiakkaat lähtivät karsimaan kustannuspaikkoja, jonka johdosta monia pieniä kustannuspaikkoja yhdistettiin yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi eli yhden kustannuspaikkatunnuksen alle. Kustannuspaikkojen vähentämisellä pyritään yleensä vähentämään väärää ja harhaanjohtavaa tietoa sekä tekemään kustannuspaikkarakenteesta selkeämpi.

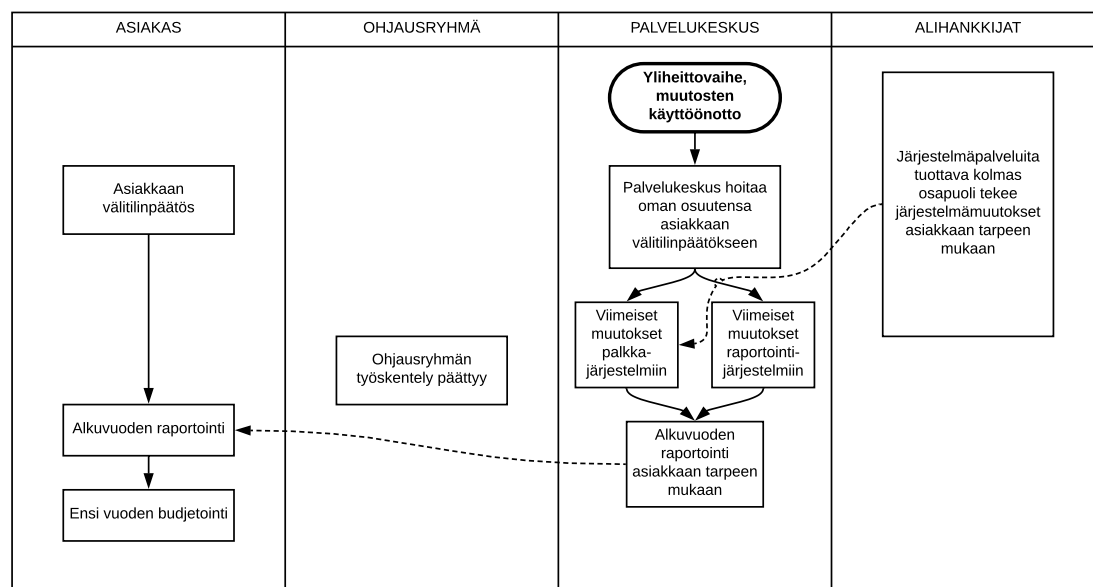
Kustannuspaikkamuutosten ja kirjaussuunnitelman päivittämisen jälkeen lähdettiin toteuttamaan muutoksia ostolaskujen käsittelyyn. Esimerkkiprojektissa tämä työvaihe toteutettiin pitkälti asiakkaan ja toimittajan yhteistyöllä. Ostolaskujen käsittelyn muutokset koskivat lähinnä käyttöoikeuksia ostolaskujärjestelmässä. Ostolaskujärjestelmässä on määritelty erikseen käyttöoikeudet käsittelijöiden ja hyväksyjien osalta. Uuden henkilöstöhierarkian takia uusille työntekijöille määriteltiin oikeudet laskujen käsittelyyn ja uusille esimiehille hyväksymisoikeudet. Toimittajan projektiryhmä joutui miettimään joissain kohdissa, kuuluuko tietyillä henkilöillä olla oikeuksia järjestelmään.

Palkkajärjestelmien osalta muutokset lähtivät liikkeelle toimittajan ja alihankkijoiden osalta uuden henkilöstöhierarkian viemisellä asiakkaiden käyttämiin järjestelmiin. Palkkajärjestelmiin vietiin uudet työntekijät ja merkittiin heille esimiehet. Lisäksi palkkajärjestelmiin tulee merkata lomienhyväsyjät. Tällä työvaiheella on erittäin merkittävä rooli projektissa. Liitteen 2. mukaisesti palkkajärjestelmä muutokset kestivät 18 viikkoa. Työmäärään vaikuttaa se, että palkanlaskijoiden järjestelmäkokonaisuus koostuu monesta eri järjestelmästä. Lisäksi organisaatiomuutoksen myötä moni kustannuspaikka muuttui, joten osalle työntekijöistä tuli määrittää uusi kustannuspaikka palkkajärjestelmään.

Nyky aikaisten ERP-järjestelmien avulla organisaatiomuutokset pystytään kuitenkin hallitsemaan suhteellisen hyvin. Optimaalisesti toimiva järjestelmäkokonaisuus mahdollistaa muutosten viemisen suoraan tarvittavilta osin HR- ja palkkajärjestelmiin.

Kun työntekijöiden tiedot syötetään erilliseen HR-järjestelmään, pystytään ne viemään suureen osaan muihin järjestelmiin.

6.3.3 Päättämisvaihe



Kuvio 9. Prosessikaavio (päättämisvaihe)

Toteutusvaihe eteni edellisessä alaluvussa mainittujen työtehtävien myötä asiakkaan välitilinpäätökseen eli muutosten käyttöönotto vaiheeseen. Käyttöönotto (yliheitto) oli projektissa se vaihe, jossa vanhasta ympäristöstä siirryttiin uuteen ja eri järjestelmien muutokset astuivat voimaan. Kuten jo mainittu, käyttöönotto tapahtui asiakkaan organisaatiomuutospäivänä eli 1.6.2017.

Käyttöönotto on yleisesti projekteissa erittäin kriittinen vaihe, joka suoritetaan nopealla aikataululla. Projektipäälliköllä on merkittävä rooli käyttöönoton koordinoinnissa, jotta käyttöönotto suoritetaan oikeassa järjestyksessä ja ongelmatilanteissa tarvittava tieto saadaan nopeasti. Haastattelussa projektipäällikkö kertoi, ettei esimerkkiprojektissakaan selvitty vaikeuksista, sillä asioiden jakaminen organisaatiomuutoksen ennen ja jälkeen aiheutti haasteita.

Käyttöönotto oli projektin h-hetki, jossa järjestelmämuutokset olivat toimittajan osalta tärkeimmässä roolissa. Käyttöönottoon yhdistyy kuitenkin myös asioita, jotka eivät

liittyneet järjestelmien teknisiin ratkaisuihin. Uusien toimintayksiköiden tuloja, menoja, varoja ja velkoja jouduttiin miettimään uudelleen yhdistymisten jälkeen. Asiakkaalla oli monia tapoja toimia näissä tilanteissa, joissain tapauksissa rahoja jouduttiin siirtämään tileiltä toisille. Juuri näissä tilanteissa vuodenvaihteessa tapahtuva organisaatiomuutos helpottaa suunnittelua, koska tilikausi katkeaa.

Käyttöönoton jälkeen oli vuorossa vielä asiakkaan tilinpäätös, alkuvuoden raportointi sekä ensi vuoden budjetointi. Erityisesti tilinpäätöksen aikana tehtiin vielä viimeisiä muutoksia järjestelmiin, jotta varsinaiseen tilinpäätökseen saatiin kaikki tarvittavat tiedot kohdilleen.

Kun vaaditut loppuraportit olivat valmiina ja projektiin liittyvät dokumentit arkistoitu, voitiin valmistautua projektiryhmän purkamiseen. Projektin päättämisen yhteydessä on hyvä keskustella asiakkaan kanssa projektin onnistumisesta ja koota yhteen projektin aikana ilmenneitä ongelmakohtia, jotta tulevaisuudessa voidaan toimia paremmin.

Vaikka projektilla on tietty päätepiste, niin asiakkaan näkökulmasta muutos ei kuitenkaan lopu tutkimuksessa esitetyn aikataulun päättymisen jälkeen. Muutoksen tuomat uudet toimintatavat, uudet esimies-alaissuhteet ja uudet järjestelmät vaativat asiakkaan osalta työtä myös tässä opinnäytetyössä esitettyjen muutosten jälkeen. Uuden oppiminen voi viedä todella kauan ja todelliset tulokset sekä muutoksen tuomat hyödyt nähdään vasta useiden vuosien päästä.

6.4 Projektin yhteenveto

Kokonaisuudessaan suunnitteluvaiheessa määritetyt tehtävälistat sekä tehtävien etenemisjärjestys pitivät suurilta osin paikkansa. Tutkimuksessa nousi esiin erityisesti projektien ajanhallinta, joka on erittäin tärkeä tekijä projektin onnistumiselle kohdeyrityksen näkökulmasta. Haastattelussa projektipäällikkö totesikin, että joissain kohdissa asiakkaiden tekemien työvaiheiden tuloksia jouduttiin odottamaan liian kauan, mikä kiristi kohdeyrityksen sekä alihankkijoiden aikatauluja. Osittain asiakkaan työtehtäviä viivytti se, ettei heillä ollut tarkkaa tietoa esimerkiksi siitä miten uusi henkilöstöhierarkia vaikuttaa talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Projektipäällikkö mainitsi

myös, että tähän tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota ja asiakkaille voidaan suositella ulkopuolisia ”sparraajia” muutosjohtamiseen. Tällaisella palvelulla asiakkaalle pyritään selvittämään paremmin: mitä muutoksessa tehdään ja mitä se tuo tullessaan.

Koska tutkittava projekti oli tyypiltään toimitusprojekti, niin aikataulun pitävyyden lisäksi tärkeään rooliin nousee kustannusarvioiden onnistuminen. Toimitusprojektissa jokainen osapuoli on vastuussa omasta tekemisestään, mutta projektin rahoittajana toimivalla asiakkaalla on tietysti suurin intressi valvoa projektin edistymistä ja budjetissa pysymistä. Budjetin kannalta on tärkeää, että projektin varrelle asetetaan välitavoitteita, joiden saavuttamisen jälkeen asiakasta laskutetaan. Tutkittavassa projektissa kustannusten toteuma oli hyvin lähellä arviota. Toteuman ja arvion välinen ero oli vain muutama prosentti.

Ruuska (2012, 275) toteaa, että projekti on onnistunut, kun haluttu lopputulos saavutetaan suunnitellun aikataulun mukaisesti sovituilla kustannuksilla. Tämän pohjalta voitaisiin sanoa, että tutkimuksen kohteena ollut projekti oli onnistunut. Ruuska (2012, 276) kuitenkin muistuttaa, ettei projektin onnistumisen arviointi ole helppoa, sillä onnistumisen yksikäsitteinen mittaaminen on usein hankalaa. Mittaamisesta hankaloittaa muun muassa useat tulostavoitteet, joiden joukossa sekä määrällisiä että laadullisia suureita.

Tämän kaltaisia muutosprojekteja tullaan varmasti toteuttamaan kohdeyrityksessä jatkossakin ja uskon heidän onnistuvan niissä vähintäänkin yhtä hyvin. Työskennellessäni kohdeyrityksessä huomasin, että heillä on vahva halu panostaa projektityöskentelyn parantamiseen erilaisten koulutusten avulla sekä ottamalla käyttöön entistä monipuolisempia projektinhallinnan työkaluja. Projektinhallintaan perehtyessä kiinnitin huomiota siihen, miten suuresti projektitoiminta on lisääntynyt viime vuosien aikana. Tästä syystä projektijäsenten kouluttaminen ja motivoiminen projektityöskentelyyn parantaa väistämättömästi projekteissa onnistumista.

Sisäisen kehityksen lisäksi toimitusprojekteissa vaaditaan myös ulkopuolisten tahojen huomioimista. Projektin osapuolien välille voidaan rakentaa jonkinlainen keskusteluyhteys, jossa päästään jakamaan ajatuksia ja lisäämään ymmärrystä muiden osapuolien

toiminnasta. Tällä tavalla saatetaan saavuttaa kehitysehdotuksia sekä ideoita tulevien projektien parantamiselle.

Kaiken kaikkiaan projektitoiminnan jatkuva kehittäminen, sen jokaisella osa-alueella on erittäin tärkeää. Jokaisesta projektista voidaan oppia ja työvaiheiden tarkkaa dokumentointia voidaan käyttää seuraavien projektien työmenetelmäsuunnittelussa ja projektijäsenten kouluttamisessa. Projektitoiminnassa ei välttämättä tarvitse korjata toimivia ratkaisuja, mutta aina löytyy osa-alueita, joissa pystytään parantamaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaan organisaatiomuutosprojekti eteni kohdeyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan projektin kulku projektinhallinnan elementtejä hyödyntäen. Projektinhallinnan osaaminen on tärkeää sekä kohdeyrityksen projektipäällikölle, mutta myös asiantuntija tehtävissä toimiville työntekijöille. Yhtenä tämän opinnäytetyön tuloksista syntyi prosessikaavio, joka helpottaa lukijaa ymmärtämään projektin keskeisimmät työvaiheet.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syksyllä 2017 ja idea siihen syntyi työskennellessäni kohdeyrityksessä tutkimuksessakin esitetyn välitilinpäätöksen aikoihin. Ehdotus tutkimuksen tekemiseen tuli minulta ja siihen vaikutti kiinnostukseni aiheeseen, joka oli kohdeyrityksessä varsin ajankohtainen. Halusin myös saada tietoa projektinhallinnasta, kohdeyrityksen toimintatavoista sekä kuntasektorin nykyhetkestä ja tulevaisuudesta.

Opinnäytetyön lähtötilanteessa kohdeyrityksen tuottamat palvelut olivat tulleet tutuksi työharjoittelun aikana, mutta projektinhallinnasta minulla ei ollut juurikaan tietoa. Jouduin siis perehtymään aiheeseen perusasioista lähtien, joihin kuitenkin pääsin sisälle mielestäni hyvin nopeasti. Aluksi selailin aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä, joista sain ideoita teoriaosuuden lähdemateriaalin hankkimiseen. Alkumetreillä sain myös tärkeitä suuntaviivoja haastattelemaltani projektipäälliköltä. Yhdessä hänen kanssaan mietimme mihin suuntaan tutkimusta olisi kannattavaa viedä. Haastavinta olikin teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen ja siinä pysyminen. Usein mielenkiintoiseen lähdemateriaaliin uppoutuneena olisi tehnyt mieli kirjoittaa monista aiheista enemmän, mutta näissä kohdissa tuli miettiä mitkä asiat nousevat esiin empiirisessä osuudessa.

Koska opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle omasta ehdotuksestani, niin oli selvää, ettei kohdeyritys pystynyt antamaan käyttööni valtavia resursseja. Lisäksi jouduin hankkimaan tiedot projekteista käyttöönoton jälkeen, enkä päässyt osallistumaan itse projektityöskentelyyn. Sain kuitenkin kohdeyrityksen projektipäälliköltä massiivisen määrän tietoa muutamalla haastattelulla sekä käyttööni hänen laatimansa projektiaikataulun

(liite 2). Näiden avulla pystyin luomaan tutkittavaa projektia kuvaavan prosessikaavion ja avaamaan siinä esitetyt työvaiheet lukijalle.

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle erittäin opettavainen ja koin sen tekemisen mieluiseksi. Toivon myös, että kohdeyritys pystyy hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia esimerkiksi uusien asiantuntijoiden, esimiesten tai projektijohtajien kouluttamisen tukena tai, että se herättäisi ideoita uusiin kehityssuuntiin projektinhallinnan osalta. Kohdeyrityksen lisäksi tätä tutkimusta voidaan hyödyntää muissa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tuottavissa yrityksissä. Tutkimuksessa esitettyjä projektinhallinnan elementtejä on helppo soveltaa myös muissa toimitusprojekteissa.

LÄHTEET

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY
- Beerel, A. 2009. Leadership and change management. Los Angeles: Sage.
- Gundavelli, V. & Mohanty, L. 2004. A Whole New World: Shared Services for Receivables Management. Viitattu 13.11.2017. <https://www.questia.com/magazine/>
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektin hallinta: malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: Edita.
- Hietaharju, A., Majoinen, K., Asikainen, J. & Antila, A. 2016. Hallinnon tukipalvelut kuntakonserneissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 3.11.2017. <http://shop.kunnat.net/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Helsinki: Audiapro. Viitattu 5.10.2017. <http://shop.kunnat.net/>
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kosonen, K. & Pekkanen, L. Toimistopalvelut. 2010. Helsinki: Edita.
- Laine, P., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Nutt, P. 2006. Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. Journal of Public Administration Research and Theory. Viitattu 17.10.2017. <https://pdfs.semanticscholar.org/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.
- Pulkkanen, A. 2016. Projektipäällikön vinkkirja: 50+ ohjetta, joilla onnistut. <https://www.agendum.com/>
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen: projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Kuopio: Pohjantähti.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

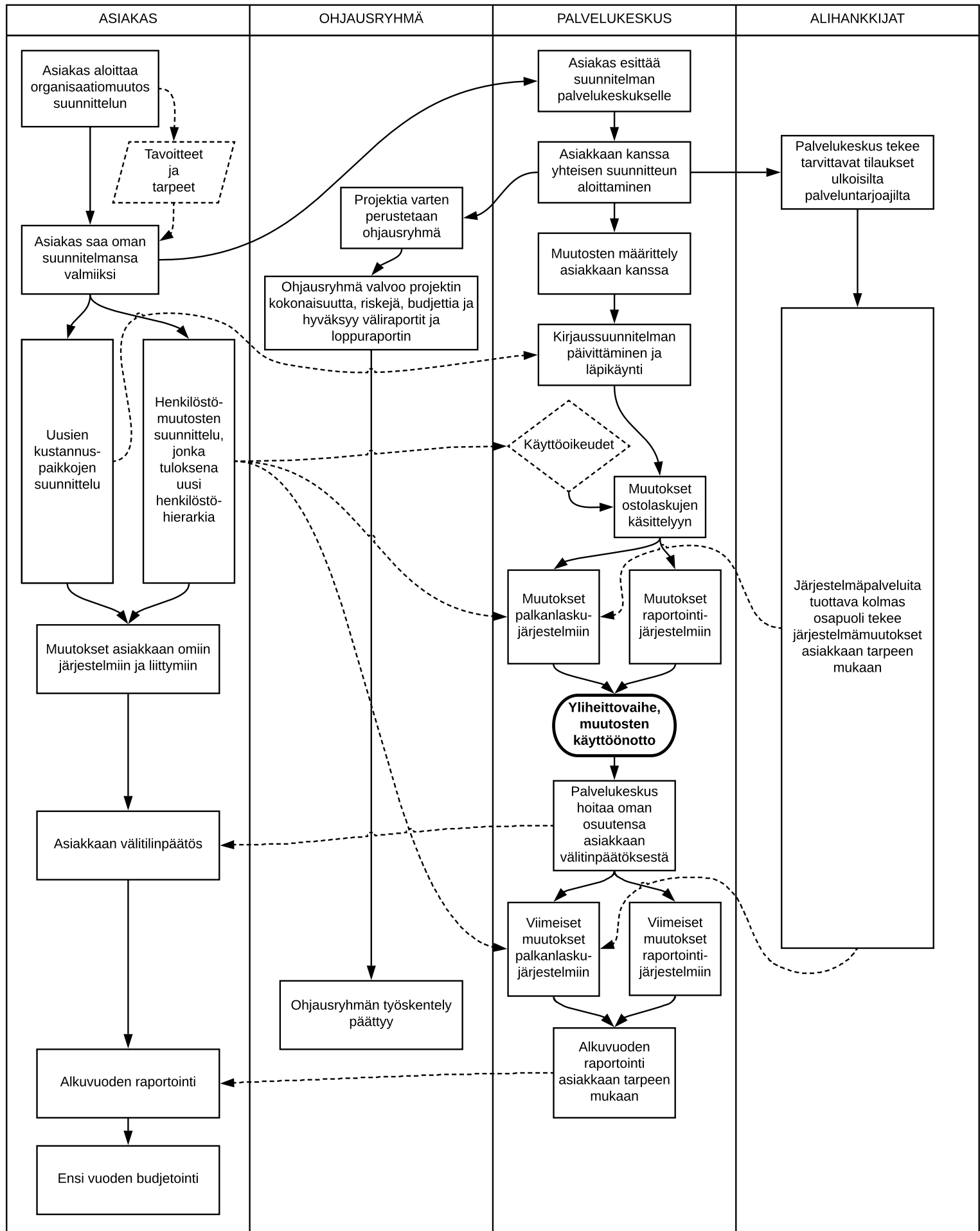
Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomama.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

LIITE 1



Käyttöönotto 1.6.2017

Käyttöönotto 1.6.2017